

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Analýza a hodnocení mzdového systému v podniku

Analysis and Evaluation of Salary System in an Enterprise

Student:

Bc. Barbora Hošková

Vedoucí diplomové práce:

prof. Ing. Petr Šnapka, DrSc.

Ostrava 2010

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Barbora Hošková**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T037 Management
Téma: **Analýza a hodnocení mzdového systému v podniku**
Analysis and Evaluation of Salary System in an Enterprise

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Charakteristika a teoretické vymezení předmětné problematiky, postupu a metod jejího řešení
 3. Aplikace stanoveného postupu řešení pro konkrétní předmětnou situaci
 4. Hodnocení zjištěných výsledků a návrh opatření ke zvýšení efektivnosti činnosti v řešené oblasti a postupu jejich aplikace
 5. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití diplomové práce
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

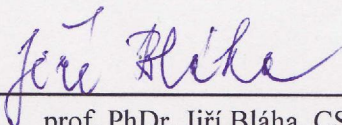
- ARMSTRONG, M. *Personální management*. Přel. J. Koubek, J. Berka. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5.
- KLEIBL, J.; HÜTTLOVÁ, E.; DVOŘÁKOVÁ, Z. *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*. 2. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1998. 147 s. ISBN 80-7079-202-7.
- TOMŠÍK, P. *Odměňování při řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita, 2005. 83 s. ISBN 80-7157-846-0.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **prof. Ing. Petr Šnapka, DrSc.**

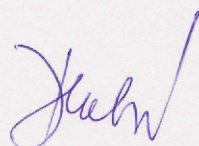
Datum zadání: 20.11.2009

Datum odevzdání: 30.04.2010


prof. PhDr. Jiří Bláha, CSc.

vedoucí katedry




prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Místopřísežné prohlášení studenta

Prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci včetně příloh vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a uvedla jsem všechny použité podklady a literaturu. Přílohy 1, 2 a 3 dané mi k dispozici, jsem samostatně doplnila.

V Ostravě dne 30.4. 2010

Bc. Barbora Hošková

Poděkování

Děkuji tímto prof. Ing. Petru Šnapkovi, DrSc. za odborné vedení této diplomové práce a za cenné rady a připomínky poskytnuté během jejího zpracování.

Děkuji také paní personální ředitelce nejmenované společnosti za zpřístupnění údajů a čas, který mi věnovala.

OBSAH

1	ÚVOD.....	7
2	CHARAKTERISTIKA A TEORETICKÉ VYMEZENÍ PŘEDMĚTNÉ PROBLEMATIKY, POSTUPU A METOD JEJÍHO ŘEŠENÍ.....	9
2.1	ODMĚŇOVÁNÍ	9
2.1.1	Mzdová politika.....	10
2.2	MZDA	13
2.2.1	Funkce mzdy	15
2.2.2	Mzda – struktura a formy	16
2.2.3	Základní formy mzdy	17
2.2.4	Pobídkové formy mzdy.....	20
2.2.5	Zaměstnanecké výhody	21
2.3	MZDOVÝ SYSTÉM	22
2.3.1	Složky mzdového systému	23
2.3.2	Faktory působící na mzdový systém	24
2.3.3	Požadavky kladené na mzdový systém.....	26
2.3.4	Tvorba mzdového systému	27
2.3.5	Charakteristika tarifní soustavy.....	31
2.4	METODIKA ZPRACOVÁNÍ.....	33
2.4.1	Analýza struktury zaměstnanců.....	33
2.4.2	Analýza mzdových tarifů.....	34
2.4.3	Analýza forem mezd	35
2.4.4	Analýza produktivity.....	35
2.4.5	Analýza osobních nákladů	36
2.4.6	Analýza průměrné mzdy.....	37
3	APLIKACE STANOVENÉHO POSTUPU ŘEŠENÍ PRO KONKRÉTNÍ PŘEDMĚTNOU SITUACI	38
3.1	CHARAKTERISTIKA PODNIKU.....	38
3.2	ANALÝZA STRUKTURY ZAMĚSTNANCŮ	38
3.3	ANALÝZA MZDOVÝCH TARIFŮ	41
3.4	ANALÝZA MZDOVÝCH FOREM	44
3.4.1	Odměňování dělnických profesí	44
3.4.2	Odměňování technicko - hospodářských pracovníků.....	47
3.4.3	Odměňování obchodních zástupců.....	48
3.5	ANALÝZA PRODUKTIVITY	50
3.6	ANALÝZA OSOBNÍCH NÁKLADŮ	51
3.7	ANALÝZA PRŮMĚRNÉ MZDY	54
4	HODNOCENÍ ZJIŠTĚNÝCH VÝSLEDKŮ A NÁVRH OPATŘENÍ KE ZVÝŠENÍ EFEKTIVNOSTI ÚČINNOSTI V ŘEŠENÉ OBLASTI A POSTUPU JEJICH APLIKACE	56
4.1	HODNOCENÍ STRUKTURY ZAMĚSTNANCŮ.....	56
4.2	HODNOCENÍ MZDOVÝCH TARIFŮ	57
4.3	HODNOCENÍ MZDOVÝCH FOREM.....	57
4.3.1	Návrhy plánovaných změn odměňování.....	58
4.4	HODNOCENÍ PRODUKTIVITY	61
4.5	HODNOCENÍ OSOBNÍCH NÁKLADŮ	61
4.6	HODNOCENÍ PRŮMĚRNÉ MZDY	62
5	ZÁVĚR.....	63
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	66

1 Úvod

Ačkoli se v moderním světě setkáváme s neustálým rozvojem a vývojem nových technologií, je nutné si uvědomit, že lidský faktor byl, je a bude nenahraditelný v celé řadě činností. Je tomu tak i v podnikové sféře, kde lidský potenciál hraje stále významnou úlohu, je také označován za jeden ze základních výrobních faktorů. Pokud chtějí být firmy úspěšné, vždy k tomu potřebují schopné zaměstnance, kteří budou rozhodovat o podnikových procesech, stejně tak i zaměstnance, kteří vybrané procesy naplní s cílem vytvořit užitnou hodnotu, tedy zisk.

Na jedné straně stojí lidé, kteří podnikům nabízejí své dovednosti, znalosti a zkušenosti, na straně druhé stojí podniky, které naopak lidskou práci poptávají. Odměnou za vykonanou práci je mzda, na jejíž výši mají obě zúčastněné strany rozdílné nároky. Je nutné najít uspokojivý kompromis, kdy lidé dosáhnou na takovou výši celkového výdělku, která je bude uspokojovat, bude je stimulovat k tomu, aby svůj volný čas nahradili prací a zároveň jim umožní pokrýt životní potřeby, a kdy podnik bude schopen vytvořit potřebný objem peněžních prostředků na výplatu mezd. Přičemž je jasné, že výkony v peněžním vyjádření musí být vyšší než náklady potřebné na jejich vytvoření, tedy mzdy. Jedině tak podnik může obstát v konkurenčním boji a dosahovat zisku.

V praxi je tedy nutné nastavit takový mzdový systém, tedy jasná pravidla a podmínky pro stanovení výše výdělku, který budou obě zúčastněné strany respektovat. Mzdový systém musí být transparentní, srozumitelný, ale hlavně finančně nastavený tak, aby podnik byl schopen zaměstnancům za vykonanou práci odměnu poskytnout. Je jasné, že lidé jsou lákáni představou vysokých výdělku, je však třeba zauvažovat nad tím, jaká úroveň výdělku je pro podnik ekonomicky únosná. Na druhou stranu, i když se podniky snaží mzdové náklady minimalizovat, měli by si taktéž uvědomit důležitost lidského kapitálu a tu náležitě ocenit. Při tvorbě mzdového systému je třeba myslet také na strategické cíle společnosti, neboť mzdový systém je třeba nastavit tak, aby svojí koncepcí podporoval dosahování těchto cílů.

Právě problematika nastavení mzdového systému je tématem předkládané diplomové práce. Cílem diplomové práce je provést analýzu mzdového systému ve vybraném podniku z hlediska klíčových kritérií, hodnocení těchto kritérií i hledání vazeb mezi nimi s možností návrhu opatření ke zefektivnění činnosti v problémové oblasti.

Samotná práce je rozdělena do čtyř hlavních částí. Nejprve se věnuji teoretickému vymezení dané problematiky na základě dostupné odborné literatury, zejména tvorbě a nárokům kladeným na mzdový systém i charakteristice mzdy a užívaných mzdových forem. Zároveň také formuluji metodiku zpracování, na základě které budu postupovat v aplikační části při analýze konkrétního mzdového systému. V závislosti na získaných datech bude provedena analýza hlavních ukazatelů a kritérií pro hodnocení mzdového systému v podniku. V závěru práce přistoupím k hodnocení jednotlivých analyzovaných kritérií, pokud zjistím závažné nedostatky, pokusím se navrhnout způsoby k jejich odstranění a ke zefektivnění daného procesu.

Při zpracování aplikační části diplomové práce jsem využila metody analýzy, metody postupu, metody časových řad, metody grafů a metody komparace.

2 Charakteristika a teoretické vymezení předmětné problematiky, postupu a metod jejího řešení

2.1 Odměňování

Odměňování patří k základním a nejdůležitějším personálním činnostem, přičemž musí zohledňovat a podporovat hlavní strategické cíle podniku. Odměňování jako takové by mělo zaujmout kvalifikované a kvalitní potenciální budoucí zaměstnance, stejně tak musí věnovat dostatečnou stabilizační péči zaměstnancům stávajícím, poskytovat jim dostatečné stimulační podněty pro žádoucí výkon práce. K hlavním cílům odměňování zaměstnanců v podniku patří dostatečná stimulace k práci, spravedlnost a transparentnost poskytování odměny za vykonanou práci. Na prvním místě však stojí podnik s jeho cíli a finančními možnostmi v oblasti odměňování.

Pojem odměna během posledních let prošel značnou proměnou. Nejdříve byl chápán jen jako peněžní odměna, která je poskytnuta zaměstnanci ve vztahu k vykonané práci, např. odměna za nadstandardní výkon. Moderní terminologie však již hovoří o celkové odměně jako o komplexním pojmu, který zahrnuje základní mzdu zaměstnance, pobídkové a dodatkové formy mzdy, svou roli zde hrají i faktory nehmotné povahy, které jsou zaměstnancům poskytovány na základě pracovního vztahu. Hovoříme o faktorech jako:

- povýšení,
- pochvala,
- seberealizace,
- vzdělávání,
- růst pravomoci a odpovědnosti,
- pověřování významnými pracovními úkoly,
- rozmanitost a zajímavost pracovních úkolů,
- vytváření příznivých pracovních podmínek, ve smyslu vlastní kanceláře, počítače, atd. (Koubek, 2007)

Koncept celkové odměny se snaží o co nejširší přístup k odměňování zaměstnanců, do něhož zahrnuje hmotné i nehmotné faktory. Snaží o co nejvyšší dosažení spokojenosti zaměstnanců, neboť veřejná pochvala či možnost kariérního

postupu může být pro zaměstnance často mnohem zajímavější než některý z typů hmotného ocenění. V následující tabulce 1.1 je přehledně znázorněna skladba celkové odměny.

Transakční (hmotné) odměny	Základní mzda	Celková hmotná odměna	Celková odměna
	Zásluhová odměna		
	Zaměstnanecké výhody		
Relační (vztahové) odměny	Vzdělání a rozvoj	Nepeněžní odměny	
	Zkušenosti		

Tab 1.1 Model celkové odměny (Zdroj: Armstrong, 2006, s. 521)

Význam celkové odměny výstižně shrnul ve své publikaci Armstrong (2007, s. 521): „Vytváření zábavného, podnětného a posilujícího pracovního prostředí, v němž jsou lidé schopni využívat svých schopností k vykonávání smysluplné práce, za niž se jim dostává uznání a které je pravděpodobně nejjistějším způsobem zvyšování motivace pracovního výkonu – i když vytváření takového prostředí může být obtížnější a zabere více času než prosté používání tradičních mzdových nebo platových nástrojů.“

Model celkové odměny příznivě působí na motivaci lidí, na vytvoření jejich silné sounáležitosti k podniku i na zlepšení zaměstnaneckých vztahů. Umožňuje totiž každému zaměstnanci uspokojovat své individuální potřeby, čímž výrazně zvyšuje jeho spokojenost s prací. Nespornou výhodou je také výraznější a hlavně odlišné postavení podniku na trhu práce mezi ostatními konkurenty, což usnadňuje získávání a stabilizaci talentovaných zaměstnanců. (Armstrong, 2007)

2.1.1 Mzdová politika

Mzdová politika je součástí personální politiky podniku, je realizována prostřednictvím mzdového systému. Mzdová politika poskytuje konkrétní návod jednání v oblasti odměňování, poukazuje na možné způsoby chování managementu při řešení problematiky odměňování. Zabývá se také posouzením konkurenceschopnosti odměňování vůči ostatním podnikům, řeší vhodnost užití konkrétních mzdových struktur s ohledem na co nejvyšší stimulaci zaměstnanců a samozřejmě také možnost zaměstnanců aktivně se podílet na tvorbě mzdového systému.

Politika odměňování se týká těchto oblastí:

- úrovně odměn,
- relativního významu připisovaného vnější konkurenceschopnosti a vnitřní spravedlnosti mezd,
- používání hodnocení práce,
- zabezpečování stejné odměny za práci stejné hodnoty,
- přístupu k celkové odměně,
- prostoru pro uplatňování zásluhových odměn podle výkonu, schopností nebo dovedností,
- role liniových manažerů,
- transparentnosti odměn,
- ochrany peněžních odměn pracovníků v případech, kdy dojde k zavedení nových mzdových struktur,
- rozhodování o mzdových tarifech, které jsou zaměstnancům nabízeny při jejich přijímání nebo povyšování. (Armstrong, 2009, s. 92)

Mzdová politika a její cíle by měly být formulovány s ohledem na efektivitu a etiku. Efektivita se týká zejména zvýšení produktivity práce, kontroly vynaložených nákladů a zhodnocení účinnosti mzdového systému, mzdová politika musí být také efektivní z hlediska plnění strategických cílů organizace. Z etického hlediska je třeba klást důraz na transparentní mzdový systém, který respektuje zájmy zaměstnavatele, dbá na spravedlivou odměnu zaměstnanců a zároveň se snaží respektovat konkurenceschopnost mezd vůči okolí podniku i vnitřní skladbu mzdy vycházející z rozličných pracovních podmínek.

Při tvorbě mzdové politiky je nutné brát v úvahu, že odměnou rozumíme jak hmotné tak i nehmotné formy odměňování. Mzdový systém tedy musí být založen na:

- spravedlnosti (nesmí docházet k nerovnostem z důvodu rasy, pohlaví, věku,...),
- transparentnosti (je třeba vytvořit průhledný a srozumitelný systém, zvážit možnost zveřejnění určitých informací zejména s ohledem na stimulační aspekt poskytované odměny),
- informovanosti o skladbě mzdy a možnosti se k ní vyjádřit,
- konzistentnosti mzdového systému (ve fixní části odměny zaměstnanců na stejných pozicích nesmějí být neopodstatněné difference),
- konkurenceschopnosti podniku,

- nastavení kontrolního mechanismu k dosažení efektivnosti,
- dodržování platné legislativy, smluv i dohod. (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005)

Cíle mzdové politiky

Na problematiku stanovení cílů mzdové politiky můžeme nazírat ze dvou úhlů, z pohledu podniku jakožto zaměstnavatele a z pohledu zaměstnance. Poměrně často se jedná o cíle protichůdné, což vede k nutnosti vyjednávání a nalezení přijatelného kompromisu.

Z pohledu zaměstnavatele se jedná o následující cíle:

- kvalita personálu,
- správné pracovní rozmístění zaměstnanců,
- individuální ochota k výkonu,
- objem mezd jako náklad.

Zásadním cílem podniku je jeho úspěšná a dlouhodobá existence. Prostřednictvím důsledného výběru a následným udržením kvalitního personálu, který se s tímto cílem ztotožní, je možno vybudovat perspektivní podnik s dlouhodobou působností na trhu.

Správné pracovní rozmístění souvisí s alokační funkcí mzdy, což by se dalo jednoduše shrnout pod heslem „na správném místě, správný zaměstnanec“ z hlediska požadavků na konkrétní pracovní místo.

Správně nastavená mzdová politika, ve smyslu požadované stimulace na pracovní výkon, může pomoci zajistit aktivní přístup k řešení problému a dosahování podnikových cílů.

Cílem podniku je obstát v konkurenčním boji, proto musí vhodně, tedy ve vazbě na určité parametry jako jsou požadovaná produktivita či nákladovost, nastavit objem prostředků, které budou investovány do mzdové oblasti. Vyšší úroveň mzdových nákladů si může dovolit podnik, jež výrazně vyniká oproti svým konkurentům na poli kvality produkce. V opačném případě pak bude vyšší úroveň mezd ohrožovat efektivitu hospodaření i konkurenceschopnost.

Na druhé straně zaměstnanec se zajímá zejména o dosažení určité sociální pozice, kterou díky svému postavení v podniku získal, což souvisí se sociální funkcí mzdy. Přirozeně bude usilovat o zvyšování této pozice prostřednictvím rostoucích mzdových požadavků, zároveň také porovnává výdělek, jehož v podniku dosáhl, s výdělkem u obdobných pozic u konkurenčních společností, např. prostřednictvím veřejně dostupných mzdových šetření.

V souvislosti s rozporuplností výše uvedených cílů musí vedení podniku rozhodnout, které cíle budou upřednostněny a zohledněny při tvorbě mzdového systému. (Kleibl, Dvořáková, Hüttlová, 1996)

2.2 Mzda

Mzdou rozumíme peněžitě plnění nebo plnění peněžitě hodnoty, tedy naturální mzdu, které je poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za vykonanou práci v podnikatelské sféře. Mzda je poskytována na základě složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce, dle pracovních podmínek, pracovní výkonnosti a dosažených pracovních výsledků. (Zákoník práce, §109)

Zákoník práce tedy mzdu definuje, uvádí možné způsoby sjednání mezd. Podmínky pro poskytování mezd je možno upravit v kolektivní, pracovní či jiné smlouvě či ve vnitřním mzdovém předpisu nebo mzdovém výměru. Mzda musí být stanovena ještě před započítáním výkonu práce. (Zákoník práce, §113)

Mzda je splatná v měsíci následujícím po vykonání prací, a to na pracovišti a v pracovní době, nebylo-li dohodnuto jinak. Zaměstnavatel je přitom povinen stanovit řádný výplatní termín. Dle zákona může zaměstnavatel vyplatit mzdu pouze zaměstnanci do vlastních rukou, ten však může zplnomocnit kteroukoli osobu. Na žádost zaměstnance může být také mzda převedena prostřednictvím bezhotovostního platebního styku na bankovní účet. (Zákoník práce, §141-142)

Minimální mzda

Minimální mzdu chápeme jako nejnižší přípustnou výši odměny za vykonanou práci v rámci pracovněprávního vztahu, je stanovena v nařízení vlády č. 567/2006 Sb., o minimální mzdě. Konkrétní hodinové a měsíční částky minimální mzdy při standardní týdenní pracovní době o délce 40 hodin jsou uvedeny v tabulce 1.2., obecné charakteristiky jednotlivých skupiny jsou přílohou nařízení vlády.

Dané nařízení také definuje sazby minimální mzdy pro osoby s omezeným pracovním uplatněním zaměstnance, konkrétně se jedná o osoby v prvním pracovním poměru ve věku 18-21 let, mladistvé a o poživatele částečného nebo plného invalidního důchodu. (nařízení vlády č. 567/2006 Sb., o minimální mzdě)

Z právního hlediska plní minimální mzda funkci sociální, tzn. že pokud mzda zaměstnance v daném měsíci nedosáhne výše minimální mzdy, je zaměstnavatel povinen zaměstnanci tento rozdíl dorovnat.

Skupina prací	Nejnižší zaručená úroveň	
	v Kč/hod	v Kč/měsíc
1.	48,10	8 000
2.	53,10	8 900
3.	58,60	9 800
4.	64,70	10 800
5.	71,50	12 000
6.	78,90	13 200
7.	87,10	14 600
8.	96,20	16 100

Tab 1.2. Minimální mzda (nařízení č. 567/2006 Sb., o minimální mzdě)

2.2.1 Funkce mzdy

Mzdu primárně chápeme jako pro podnik nákladovou položku. Pokud se však na tuto problematiku podíváme komplexně, následně se výše mzdy přetváří do rozhodující části poptávky po zboží a službách, čímž ovlivňuje produkci i zaměstnanost.

Z ekonomického hlediska, tedy z pohledu podnikového či z pohledu na celou národní ekonomiku, plní mzda tyto základní funkce:

- alokační,
- sociální,
- a selektivní.

Alokační funkce se projevuje v tvorbě tlaku na pohyb pracovních sil směrem k nejvyšší mzdové úrovni, čímž lidé evokují svoji snahu zajistit co nejlepší podmínky pro prodej své pracovní síly. Uvnitř podniku se alokační funkce projevuje ve smyslu umístění jednotlivých zaměstnanců na konkrétní pracovní pozice v závislosti na splnění požadavků pro výkon dané pracovní pozice.

Sociální funkce je spjata s tím, že zaměstnanec vykonává pro zaměstnavatele smlouvané práce a zaměstnavatel za to poskytuje zaměstnanci protiplnění, mzdu. Zaměstnanec tedy od zaměstnaneckého vztahu očekává takové plnění, takovou mzdu, která mu umožní dosáhnout určité sociální pozice a zároveň získání prostředků pro udržení životní úrovně.

Pro podnik je důležité aby mzdy jakožto nákladový faktor dokázal zhodnotit a následně promítnout do svého zisku. V rámci konkurenčního boje tak bude podnik zvýhodněn, protože nebude zatížen neúměrně vysokými náklady. Selektivní funkce mzdy tedy působí tak, že z konkurenčního boje vyřazuje ty podniky, jež mzdové náklady zhodnotit a promítnout do kvality produkce nedokáží.

Ve vztahu k jedinci pak plní mzda jednoznačně funkci sociální a stimulační, přičemž takovýto podnět potom může být zacílen v souvztažnosti na potřeby a cíle podniku vzhledem k podněcování zájmu pracovníka k:

- žádoucímu výkonu,
- kvalitě činností,
- rozvoji kvalifikace a schopností,

- a identifikaci se zájmy organizace, čili k loajalitě vůči firmě a jejím cílům. (Kleibl, Dvořáková, Hüttllová, 1996)

2.2.2 Mzda – struktura a formy

Struktura mzdy vychází z pracovního zařazení zaměstnance i z jeho výkonnosti a výsledků práce. Strukturu mzdy lze obecně znázornit pomocí těchto stupňů, jde o:

- základní formy mzdy (časová mzda, úkolová mzda),
- doplňkovou formu mzdy (dovolená na zotavenou),
- pobídkové formy mzdy (výkonová odměna, prémie, osobní ohodnocení),
- dodatkovou složku mzdy (zaměstnanecké výhody).

Zaměstnavatel musí stanovit podíl nárokových a nenárokových složek odměny, tedy základní a pobídkové formy mzdy. Tento podíl závisí na tom, do jaké míry je zaměstnanec schopen ovlivnit výkon svým vlastním úsilím. Fixní část mzdy je většinou nastavena ve vztahu k průměrnému, očekávanému výkonu, proto vhodné nastavení variabilní složky mzdy např. podněcující premiová složka, může zaměstnance povzbuzovat k výkonu nadprůměrnému. Pohyblivá složka (pobídková forma mzdy) navíc není nároková a pokud není dosaženo stanovených kritérií, není vyplácena. Je doporučováno, aby pobídkové formy mzdy byly stanoveny procentem ze základní mzdy a ne jako absolutní částka. Důvod je jednoduchý. Při změně základní mzdy dojde automaticky i ke změnám ve výši pobídkových forem mzdy a požadovaný podíl tak zůstává zachován.

Mzdovou formu můžeme definovat jako vztah mezi výši odměny za práci a výkonem, který ale musí být nastaven velmi flexibilně tak, aby bylo možno plně postihnout rozdíly ve výkonnosti. Čili odměna bude se vzrůstajícím výkonem růst a při jeho poklesu dojde k jejímu snížení. Existuje zde však řada omezení, např. minimální mzda, které stimulační efekt vztahu výkon-odměna omezují. (Novotný, 2007)

K základním mzdovým formám řadíme mzdu časovou a úkolovou, jež jsou dále doplňovány dalšími pobídkovými mzdovými formami, zejména s ohledem na stimulaci zaměstnanců k vyššímu výkonu. V dalším výkladu se zaměřím zejména na mzdové formy, které jsou využívány v podniku, jehož mzdový systém bude analyzován v praktické části této diplomové práce.

2.2.3 Základní formy mzdy

Časová mzda

Jde o mzdu nebo její část, která je poskytována na základě skutečně odpracovaného času. V případě, že je mzdový tarif uvedený v Kč/hod, pak se konkrétní výše mzdy zjistí vynásobením daného mzdového tarifu a počtu skutečně odpracovaných hodin. Časová mzda může být také stanovena jako měsíční tarif. Časová mzda je v praxi poměrně hojně využívána, zejména tam, kde je obtížné měřit množství a kvalitu práce, nelze ovlivnit tempo práce zaměstnance či je kladen důraz více na kvalitu než na kvantitu. Typickým příkladem užití časové formy mzdy je např. pracovník na pozici obsluhy stroje, kdy jeho úkolem je sledovat správnost provedení daného úkolu strojem, čili samotný zaměstnanec není schopen ovlivnit výstup procesu jako takový.

K výhodám této formy mzdy patří jednoduchost, administrativní nenáročnost a usnadnění předpovědi mzdových nákladů. Navíc je srozumitelná pro zaměstnance a také vyvolává méně sporů a nespokojenosti než-li formy mezd, které jsou závislé na výkonu či dalších parametrech.

Bohužel však časová mzda má pouze omezený pobídkový charakter, nezávisí na výkonu zaměstnance, je tedy často doplňována další mzdovou formou. Dává možnost méně pracovitým a lenivým zaměstnancům těžit z práce šikovnějších kolegů, což má za následek nutnost přísnější kontroly ze strany nadřízených. Je také třeba zamezit riziku vědomého a nezdůvodnitelného zvyšování počtu odpracovaných hodin ze strany zaměstnance.

Možným řešením problému s nedostatečnou stimulací časové mzdy k vynikajícímu výkonu může být zavedení tzv. časové mzdy s výkonnostním příplatkem. Předpokládá se, že nadřízený konkrétního zaměstnance provede zpětně subjektivní výkonnostní hodnocení znaků jako je výkon. (Novotný, 2007)

Úkolová mzda

Úkolová mzda je nejjednodušší a nejpoužívanější mzdovou formou, která již ve své koncepci zohledňuje pracovní výkon zaměstnance, je zde totiž odměňován výsledek práce zaměstnance vyjádřený jako určité množství, používá se tedy zejména u dělnických profesí, kde jsou stanoveny výkonové normy a pracovní postup se pravidelně opakuje. Úkolová mzda může být navíc uplatněna v rámci časového nebo

peněžního úkolu. Při užití časového úkolu se určí čas na provedení daného pracovního úkolu, který se odměňuje a pokud zaměstnanec tento čas nenaplní, zvyšuje se jeho hodinová sazba. Naopak při peněžním úkolu se stanoví mzdová sazba pro jednotku pracovního výkonu. (Novák, 2007)

Rozeznáváme dvě formy peněžní úkolové mzdy, a to úkolovou mzdu s rovnoměrným průběhem (tzn. že i v případě kdy zaměstnanec překročí počet jednotek, které má vytvořit, je za každou další jednotku navíc odměňován beze změny) a úkolovou mzdu s diferencovaným průběhem (tzn. že za jednotky vyrobené nad stanovený rámec obdrží zaměstnanec vyšší odměnu), kterou můžeme nazvat také jako progresivní úkolovou mzdu.

Úkolová mzda může být využita i pro odměňování týmů. Hovoříme buď o tzv. operativní kolektivní úkolové mzdě, a to v případě, že tým pracovníků se stejnou kvalifikační strukturou vykonává současně stejné pracovní úkony a nebo o tzv. akordní úkolové mzdě, pokud tým pracovníků s různorodou kvalifikační strukturou vykonává skupinu rozdílných na sebe navazujících pracovních úkonů.

Pokud se podnik rozhodne pro zavedení úkolové formy mzdy, musí zabezpečit, aby kvantita i kvalita odvedené práce byly zjistitelné a kontrolovatelné, výkon pracovníka jím ovlivnitelný, ale zejména musí podnik zajistit příslušnou kontrolu bezpečnostních a technologických postupů. (Koubek, 1997)

Nespornou výhodou úkolové mzdy je její vliv na výkonnost zaměstnanců, kterým může přinést větší výdělky, navíc pokud se zaměstnanci podaří za danou jednotku vykonat práce více, než-li bylo naplánováno, klesají podniku náklady.

Záporem této formy mzdy jsou vyšší požadavky na její zavádění a udržování, důraz na osobní výkon může vést k vzájemným konfliktům mezi zaměstnanci i ke snížení kvality produkce při nedodržování technologického postupu práce při „honbě“ za co nejvyšším výkonem. (Horváthová, Čopíková, 2007)

Mzda za očekávané výsledky práce

Mzda za očekávané výsledky práce je známá také pod pojmem penzumová mzda, jedná se o odměnu za dohodnutý soubor prací nebo za dohodnutý výkon, který se zaměstnanec zaručí odvádět během daného období v odpovídající kvantitě i kvalitě. Celý vztah je založen na vzájemné důvěře a poznání zaměstnance a zaměstnavatele, podnik průběžně zaměstnanci vyplácí danou odměnu a pracovník má jistotu příjmu po

určité období. Navíc má také možnost dorovnat případné výkyvy během daného období, po jehož uplynutí se práce vyhodnotí.

Klasickým příkladem je např. mzda s měřeným denním výkonem (zaměstnanec má pevnou stálou mzdu, jeho výkon je však neustále sledován a v případě potřeby je motivován svým vedoucím ke zlepšení výkonu) nebo také programová mzda (po dobu plnění dohodnutého programu dostává zaměstnanec určitou pevnou částku, pokud je program splněn včas, v odpovídajícím množství i kvalitě, je pak zaměstnanci vyplacena dohodnutá mzda, která již obsahuje podíl variabilní složky a která může být v případě nesplnění některého z kritérií snížena případně zcela zrušena; případný lepší výkon není nijak odměněn).

Předpokladem pro zavedení mzdy za očekávané výsledky práce je přesné vymezení očekávaných výsledků a možností jejich kontroly, precizní naplánování, vymezení přesných pracovních postupů a existence zdůvodněných norem spotřeby práce.

Příplatky

Příplatky jako takové nejsou specifickou formou mzdy, pokud je však zaměstnavatel poskytuje, ať už dle zákona či dobrovolně, stávají se součástí základní mzdy zaměstnance, např. náleží-li zaměstnanci příplatek za odbornost, je tento po určité období (dokud si zaměstnanec odbornost nezvýší) fixní a tak se tedy stává součástí fixní mzdy zaměstnance.

Jak již bylo napsáno, příplatky mohou vycházet ze zákona, v tom případě jsou pro zaměstnavatele povinné, nebo si je podnik může sám stanovit dle vlastních kritérií, většinou na základě vyjednávání s odborovou organizací (příplatek za vedení či zastupování, příplatek za odbornost, příspěvek na dopravu atd.).

Zákonem stanovené jsou následující příplatky:

- příplatek za práci přesčas (nejméně 25% z průměrného výdělku),
- příplatek za práci o víkendech (nejméně 10% z průměrného výdělku),
- příplatek za práci v noci (nejméně 10% z minimální mzdy),
- příplatek za práci ve svátek (nejméně 100% z průměrného výdělku),
- příplatek za práci ve ztíženém a zdraví škodlivém prostředí (nejméně 10% z minimální mzdy),
- příplatek za pracovní pohotovost (nejméně 10% z průměrného výdělku).

2.2.4 Pobídkové formy mzdy

Podílová mzda

Podílová mzda je nejčastěji využívána v obchodních činnostech a u pracovníků poskytujících některé služby, klasickým případem je pozice obchodního zástupce. Jedná se o odměnu zcela, tj. přímou podílovou mzdu, nebo zčásti tj. základní mzdu plus provizi, závislou na prodaném zboží či poskytnutých službách. Možnou variantou je tzv. zálohovaná podílová mzda, kdy zaměstnanec dostává měsíční zálohu, která je pak odečtena z provize. Tento přístup je výhodný zejména pro zaměstnance, jež působí v oboru s výraznými sezónními výkyvy.

Výhodou podílové mzdy je přímý vztah k výkonu, avšak je třeba zvážit, že existují i faktory, které pracovník i sebevětším úsilím ovlivnit nemůže, jako např. změny v poptávce či vstup nového konkurenta na trh.

Prémie

Prémie je považována za pobídkové mzdové zvýhodnění, je velmi často poskytována navíc k časové nebo úkolové formě mzdy jak individuálnímu zaměstnanci tak i pracovnímu týmu. Prémie by měla doplňovat stimulační účinnost ostatních forem mezd, např. při užití úkolové formy mzdy by mohla být poskytována za kvalitně odvedenou práci. Zásady pro poskytování prémie jsou stanoveny v prémiovém řádu, který jasně vymezuje, za jakých podmínek vzniká nárok na prémii. Z ekonomického hlediska je třeba dbát na to, aby výše prémie nevedla ke zvýšení nákladovosti. V praxi rozlišujeme dvě podoby prémie, jednorázovou a opakující se.

Jednorázová prémie může být poskytnuta na základě mimořádného výkonu, výborného plnění pracovních úkolů, za iniciativu, věrnost, úsporu či nízkou absenci. Může mít jak peněžitou, tak i nepeněžitou formu, např. vstup na kulturní akci.

Periodicky opakující se prémie je založena na naplnění či překročení předem stanovených cílů (ukazatelů) za stanovené období. Zásady pro prémiování, jako okruh prémiováných zaměstnanců, ukazatele, základna pro výpočet prémie či prémiová sazba, musí být předem jasně vymezeny. Prémiová sazba přitom může být stanovena jako absolutní částka nebo určité procento ze základní mzdy.

Možný způsob stanovení procentní výše prémie může vycházet z parametrů jako jsou: mzdový tarif, plánovaná směnová produktivita, plánované odpracované směny, projektovaný objem výstupu a skutečně odpracované směny a skutečná produktivita.

Odměna za zlepšovací návrh

Cílem této odměny je povzbuzovat zaměstnance k úvahám nad podnikovými procesy a hledání cest k jejich zefektivnění. Samotná odměna pak může být odvozena od přírůstku zisku nebo poklesu nákladů, které prokazatelně souvisí se zlepšovacím návrhem.

Osobní ohodnocení

Osobní ohodnocení má vždy individuální charakter. Je poskytnuto zaměstnanci za jeho dlouhodobé výsledky práce, slouží také k ohodnocení náročnosti práce. Velikost osobního ohodnocení může být určena procentuálně ze základní mzdy, často je také nastavena maximální hodnota, které může ohodnocení dosáhnout. Základním východiskem pro určení osobního ohodnocení bývá hodnocení zaměstnance. (Koubek, 1997)

2.2.5 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody představují formu odměny, která je poskytována navíc k peněžní odměně, není však vázána na výkon ani žádné jiné pracovní výsledky zaměstnance, zaměstnavatel ji poskytuje pouze z titulu pracovního poměru. Zda se podnik rozhodne pro poskytování zaměstnaneckých výhod závisí na jeho rozhodnutí, na vyjednávání s odborovou organizací a samozřejmě i na finančních možnostech.

Cílem poskytování zaměstnaneckých výhod je stabilizace stávajících zaměstnanců, zvýšení jejich loajality vůči podniku, ale i přilákání nových talentů do podniku.

Pokud se tedy podnik rozhodne zaměstnanecké výhody poskytovat, je třeba jasně všem zaměstnancům komunikovat tento systém, často se totiž stává, že zaměstnanci nejsou dobře informováni o tom, co vše jim vlastně podnik nabízí a jak toho mohou využít. To, jaké zaměstnanecké výhody budou nabízeny, by mělo vycházet z potřeb a zájmu zaměstnanců, neboť pokud budou nabízeny výhody, o něž nikdo zájem nemá, motivační efekt se vytrácí. Zároveň je však jasné, že ne všichni zaměstnanci budou mít stejné preference, proto se stále více uplatňuje tzv. „cafeteria system“ neboli pružný systém poskytování zaměstnaneckých výhod, kde si zaměstnanec může vybrat z nabídky výhod právě tu, která odpovídá jeho představám, což příznivě ovlivní jeho vztah k podniku. Tento systém je však spojen s náročnější administrativou i vyššími

náklady, neboť je nutno zájmy zaměstnanců sledovat, pravidelně vyhodnocovat a následně aktualizovat nabídku zaměstnaneckých výhod. „Cafeteria system“ existuje v následujících třech variantách: systému bufetu, jádra či bloků. Buď jsou všechny zaměstnanecké výhody dostupné všem zaměstnancům (systém bufetu), nebo je tvořeno jakési jádro společné pro všechny zaměstnance a další z výhod si pak zaměstnanci volí samostatně (systém jádra), nebo jsou pro určité skupiny zaměstnanců vytvořeny určité skupiny zaměstnaneckých výhod, v rámci kterých si pak mohou zvolit ty jimi preferované (systém bloků).

Jaké jsou tedy nejčastěji poskytované zaměstnanecké výhody? Jedná se o tyto: příspěvek na stravování, příspěvek na životní pojištění či penzijní připojištění, týden dovolené navíc, poukázky na kulturní či sportovní akce, možnost dalšího vzdělávání, možnost užívat služební automobil, podpora při narození dítěte, třináctý a čtrnáctý plat či poskytování nadstandardní zdravotní péče.

Důležitým rozhodovacím kritériem při volbě možných zaměstnaneckých výhod je zajisté také daňová uznatelnost či naopak neuznatelnost některých těchto požitků. Například příspěvek na stravování (do výše 55%), příspěvek na dopravu či příspěvek na důchodové připojištění a životní pojištění jsou daňově uznatelné, zvyšují tedy náklady podniku a snižují tak daňový základ. Pro podniky je tedy výhodnější poskytnout zaměstnanci nějakou z těchto zaměstnaneckých výhod než navyšovat např. základní mzdu. Je však otázkou, jak k takovému řešení přistoupí jednotliví zaměstnanci, neboť pro řadu z nich je zásadnější navýšení mzdy o konkrétní sumu, což je jasně čitelné na výplatní pásce.

2.3 Mzdový systém

Podstatou mzdového systému je motivace zaměstnanců k podání co nejvyššího a nejefektivnějšího výkonu práce se záměrem naplnění podnikatelských cílů podniku. Mzdový systém musí také respektovat zákonná nařízení, jedná se zejména o zákoník práce, nařízení vlády o minimální mzdě a další související předpisy.

Záměrem mzdového systému je dosažení takového způsobu odměňování, kdy hlavním faktorem pro určení výše mzdy jsou výsledky práce, je nutné respektovat také nákladovou efektivnost ze strany zaměstnavatele. Zde však narážíme na problém měřitelnosti výkonu i na těžkou postižitelnost faktorů, které mohou výkon pracovníka značně ovlivnit, např. pracovní podmínky či organizace práce.

Mzdový systém lze také chápat jako způsob rozdělování prostředků na mzdy, způsob stimulace k dosahování cílů zaměstnavatele, mechanismus sloužící k regulaci personálních nákladů případně jako prostředek ochrany zaměstnanců ve mzdové oblasti. (Tomší, 2008)

Mzdový systém může být zakotven v kolektivní smlouvě, ve vnitřním předpisu či formulován přímo v pracovní smlouvě zaměstnance. Je možné, aby mzdový systém nebyl takto nikde přímo formulován, avšak je nutné, aby každý zaměstnanec byl dopředu seznámen se způsobem odměňování v podniku.

2.3.1 Složky mzdového systému

Obecně lze říci, že mzdový systém středního a velkého podniku, oceňuje následující faktory:

- hodnotu práce,
- pracovní výsledek, výkonnost,
- pracovní podmínky
- a tržní cenu práce. (Synek, 2006)

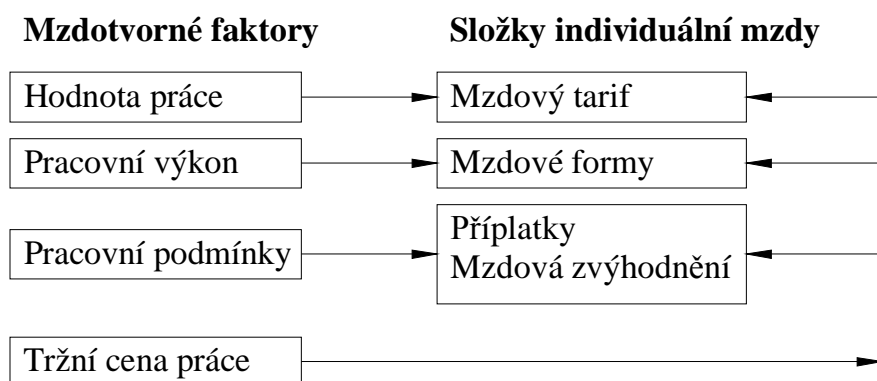
Hodnotu práce lze charakterizovat jako relativní míru složitosti a odpovědnosti dané práce při srovnání s dalšími pracemi v podniku. Hodnocení práce slouží k následnému vytvoření kvalifikační třídy jednotlivých prací, na než pak navazuje tarifní systém, dává tedy základ pro stanovení základní nebo také tarifní mzdy. O samotném hodnocení práce bude podrobněji psáno v dalším textu.

Pracovní výsledek nebo také výkonnost zaměstnance na konkrétní pozici v případě užití úkolové mzdy lze hodnotit pomocí norem spotřeby práce, technicko-hospodářských norem či prostřednictvím pravidelného hodnocení zaměstnanců, kdy se porovnává skutečný pracovní výkon se výkonem požadovaným v návaznosti na dosahování podnikových cílů. Výkonnost zaměstnance se pak následně promítá do pohyblivé složky mzdy (pobídkové formy mzdy), jejímž úkolem je stimulace zaměstnance k nadstandardnímu výkonu.

Pracovní podmínky jsou různé pro různé pracovní pozice v podniku. Zde se jedná především o zhodnocení atypických pracovních podmínek jako je směnový provoz. Za práce ve specifickém pracovním prostředí (nadměrná prašnost, vlhkost, hluchost, vysoká teplota) jsou poskytovány příplatky.

Tržní cena práce zajišťuje zohlednění krátkodobých výkyvů v nabídce a poptávce na trhu práce po konkrétní profesi. Může se například jednat o situaci, kdy je na trhu práce nedostatek pracovníků s požadovanou kvalifikací, firma tedy, pokud si danou profesi žádá, je nucena zohlednit v celkové mzdě také tržní hodnotu dané profese, která bude s největší pravděpodobností v tomto případě vysoká.

Následující schéma názorně ukazuje jakým způsobem se výše uvedené mzdovorné faktory promítají do složek individuální mzdy zaměstnance.



Obr. 1.1 Vztah mezi mzdovornými faktory a složkami mzdy (Upraveno dle: Novotný, 2007, s. 131)

2.3.2 Faktory působící na mzdový systém

Celková strategie podniku tvoří jakýsi obecný rámec pro mzdový systém, který svou koncepcí v rámci zpětné vazby strategií podniku podporuje. Mzdový systém je však ovlivňován i okolím podniku, jak vnitřním tak i vnějším.

Vnější okolím rozumíme:

- sociálně demografické změny,
- ekonomické podmínky,
- technické a technologické změny,
- legislativu, státní politiku, působení odborové organizace.

Z výše uvedeného vyplývá, že podniky by se měli zajímat o podíl produktivních obyvatel na celkovém počtu obyvatel, o vývoj věkové pyramidy a skladbu obyvatel z hlediska vzdělání i pohlaví. Tyto informace podniku umožní zjistit, zda-li je na trhu

práce dostatek pracovních sil a vytvořit jakousi prognózu budoucího vývoje trhu práce, na základě čehož je možno stanovit si priority pro získávání, výběr, ale i následnou péči o zaměstnance.

V oblasti ekonomických podmínek je třeba se soustředit na chování našich potenciálních zaměstnanců, např. jejich ochotu za prací dojíždět i na chování konkurentů.

Dnešní prostředí se vyznačuje neustálými změnami, turbulentností, dynamikou, což se projevuje zejména ve vývoji nových technologií. Následkem tohoto vývoje jsou na zaměstnance kladeny jiné požadavky z hlediska jejich schopností, dovedností a znalostí než před několika lety. Vzniká zde tak silný tlak na flexibilitu pracovní síly a její neustálé vzdělávání. Významně na podnik působí také legislativa, hospodářská politika státu i odborové organizace.

Firmy musí dodržovat zákonné předpisy vztahující se k pracovně-právním vztahům, jsou ovlivněny řadou nařízení, např. nařízením o minimální mzdě. Mzdová oblast je navíc častým bodem sporů mezi odbory a zástupci zaměstnavatelů, kteří mají většinou protichůdné zájmy a tendence, je tedy nutno dojít k uspokojivému kompromisu.

V souvislosti s vnitřním prostředím, které mzdový systém také ovlivňuje, hovoříme o:

- finanční situaci firmy,
- podnikatelské strategii,
- technologii,
- organizační kulturu,
- stylu řízení.

Finanční situace podniku má velmi významný vliv na oblasti spojené s odměňováním zaměstnanců, ať už se jedná o výplatu mezd, poskytování nadstandardních zaměstnaneckých výhod či možnosti dalšího vzdělávání zaměstnanců.

Již bylo řečeno dříve, že podnikatelská strategie podniku a mzdový systém spolu úzce souvisí, měli by se vzájemně podporovat, být v souladu.

Technologie ovlivňuje mzdový systém ve smyslu účasti a podílu zaměstnance na daném výrobním procesu, projeví se tedy následně v užití formě mzdy. Pokud např. zaměstnanec dohlíží na správnost provedení u plně automatizované výrobní linky,

nepodílí se tedy na výrobním procesu přímo, ale pouze ve funkci kontroly, je pak na místě užití časové formy mzdy.

Taktéž organizační kulturu, tedy sdílené hodnoty, způsoby chování a vyjadřování, je nutno nastavit tak, aby podporovaly orientaci zaměstnanců na zákazníka a loajalitu k podniku.

V neposlední řadě je mzdový systém ovlivňován stylem řízení, který se ve firmě uplatňuje. Cílem by mělo být budování partnerských a otevřených vztahů. (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005)

2.3.3 Požadavky kladené na mzdový systém

Na mzdový systém jako takový je kladena celá řada nároků, jedná se zejména o nároky na samotný mzdový systém, a to z hlediska jeho cíle, a nároky na zpracování, implementaci a uplatňování mzdového systému v podnikové praxi. Mzdový systém musí vycházet z konkrétní situace podniku, uvádím proto rozhodující parametry pro zhodnocení vhodnosti mzdového systému, jde o:

- cílové záměry v oblasti rozvoje podnikání,
- specifické charakteristiky podniku,
- dosud užívané metody pro stanovení mzdy,
- výhody a nevýhody stávajícího stanovení mzdy. (Kleibl, Dvořáková, Hüttlová, 1996)

Je třeba vytvořit soubor nástrojů pro hodnocení a ocenění faktorů, které ovlivňují mzdu. V řadě podniků je však situace podobná, není tedy třeba vytvářet nové nástroje a metody, můžeme se inspirovat již známými metodami, které si podnik pouze přizpůsobí vlastním podmínkám a požadavkům. Podnik může využívat různé metody a nástroje hodnocení výkonu pracovníka, jež je výsledkem jeho pracovního úsilí, je však třeba dbát na obsahově stejný a hlavně srovnatelný základ pro hodnocení. Základním předpokladem objektivnosti celého procesu je, jak bylo již několikrát v této práci zmíněno, transparentnost mzdového systému. Veškeré nástroje a metody mzdového systému musí být užívány s důrazem na co největší objektivitu, procesy musí být nastaveny tak, aby bylo možno vyloučit subjektivní vliv na hodnocení a rozhodnutí.

Úspěšný postup vypracování, zavádění a používání mzdového systému je dle autorů Kleibl, Dvořáková, Hüttlová (1996, s. 44) zpravidla zajištěn při dodržení následujících čtyř hlavních zásad:

- mzdový systém musí být vypracován za součinnosti všech zainteresovaných míst v podniku, přičemž samotná realizace je dílem projektové skupiny, do níž jsou nominováni zástupci jednotlivých úrovní řízení a funkčních oborů podniku. Realizační skupina by se měla vyvarovat přílišné byrokracie, naopak by měla využít diskusí s pracovníky či konzultací s odborovou organizací;
- skupiny pracovníků, které nejsou přímo zapojeny do tohoto procesu, je nutno pravidelně informovat;
- pracovníci uplatňující nástroje mzdového systému musí absolvovat školení o cílech a nástrojích tvořeného mzdového systému;
- projekt musí být pod dohledem kompetentního subjektu, který plánuje, řídí a kontroluje průběh prací na projektu tvorby mzdového systému a zapojení jednotlivých účastníků z hlediska času a věcné náplně. Vzhledem k tomu, že mzdová oblast patří k velmi sledovaným a choulostivým tématům, vyžaduje i implementace mzdového systému důsledné a precizní vedení.

2.3.4 Tvorba mzdového systému

Tvorba mzdového systému je značně složitým procesem, na který je upírána detailní pozornost všech zainteresovaných stran. Nastavení podmínek pro poskytování mzdy má také zásadní vliv na výsledky, kterých podnik dosáhne, neboť mzda zde funguje jako hlavní stimulační faktor působící na pracovní výkon a produktivitu zaměstnanců. Realizační tým, který mzdový systém zpracovává, musí k celému procesu přistupovat komplexně, zvážit a zhodnotit veškeré faktory, které na utváření mezd působí. Následná účinnost mzdového systému je odvislá od poznání všech procesů a vazeb a jejich přenesení do jasně formulovaných zásad odměňování.

V následujícím textu se pokusím zjednodušeně shrnout proces tvorby mzdového systému.

Předpoklady tvorby mzdového systému

Mzdový systém a jeho struktura vychází především z cílů podniku, měl by také naplňovat určitá stimulační očekávání z hlediska působení na práci zaměstnanců. Srozumitelně a korektně nastavený mzdový systém může výrazně posílit vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem i naplňování obchodní a ekonomické strategie podniku, přičemž vývoj mezd musí být v souladu s naplňováním těchto strategií.

Analýza prostředí

Při tvorbě mzdového systému je třeba nejdříve zanalyzovat vnitřní i vnější podmínky, které odměňování ovlivňují (viz. subkapitola Faktory působící na mzdový systém). V poskytovaných mzdách se také přímo odráží současné i budoucí postavení podniku na trhu, navíc je třeba říci, že mzdy se výrazně promítají do kalkulací cen výrobků a služeb.

Mzdové náklady

Nezbytným krokem je také určení objemu prostředků, které budou na mzdy v podniku vyčleněny. Stěžejní roli v těchto úvahách hrají ekonomické možnosti podniku, jež jsou výsledkem předpokládaných cen, předpokládaného odbytu, plánovaného zisku a dalších veličin. Vycházíme i z výše mzdových nákladů za minulá období, vliv může mít také úroveň mezd v konkurujících podnicích. Plánovaná výše mzdových nákladů je podstatným východiskem pro další rozhodování ohledně vývoje mezd, struktury mzdy i mzdové stimulace. Realizační tým musí zvážit i poměr mezi nárokovými a nenárokovými složkami mzdy. Lze říci, že čím vyšší existuje nejistota ohledně budoucího ekonomického vývoje podniku, tím větší bude tendence k volnějšímu mzdovému systému a uplatnění závislosti mzdy na syntetické ukazatele typu tržby, obrát nebo zisk. Obráceně platí, že pokud očekáváme příznivý a poměrně jistý ekonomický vývoj, tím větší prostor vzniká pro nastavení čitelnějších vztahů mezi mzdovými podmínkami a mzdovými nároky či mezi množstvím a kvalitou vykonané práce a následnou výší mzdy.

Hlediska odměňování

Existuje celá řada hledisek, dle kterých může podnik poskytovat mzdu svým zaměstnancům. Osobně se ztotožňuji s názorem autora Ivana Tomší (2008, s. 234), který uvádí následující hlediska odměňování:

- složitost, odpovědnost a namáhavost práce,
- obtížnost práce,
- pracovní výkonnost a dosahované pracovní výsledky.

Vhodná volba hledisek, dle kterých budou zaměstnanci odměňováni, má hlavní vliv na účinnost mzdového systému. Je jen na rozhodnutí konkrétního podniku, kolik a která kritéria se rozhodne odměňovat, není však účelné snažit se postihnout všechny možné faktory, což vede k nepřehlednosti a neefektivnosti mzdového systému, ale ani nastavit mzdový systém příliš jednoduše.

Definice mzdových hledisek

Snahou realizačního týmu by měla být vyčerpávající charakteristika jednotlivých hledisek odměňování. Musí být zřetelné, jaký výkon je třeba podat, aby odměna uspokojila přání a očekávání jednotlivců. Je tedy vhodné jasně vymezit ukazatele a parametry, způsob sledování, měření a vyhodnocení pracovního výkonu i stanovení osob, které mzdová hlediska důkladně vysvětlí všem zainteresovaným stranám. Samotná kritéria se mohou týkat práce v obtížném pracovním prostředí, zodpovědnosti, výsledků práce či duševních schopností. U některých hledisek lze najít přímou souvislost s výší mzdy (zejména hlediska týkající se výkonu), u některých je nutno využít metod hodnocení zaměstnanců, jako v případě duševních schopností či výsledků duševní práce. (Tomší, 2008)

Hodnocení práce

Hodnocení práce je nástroj, který zajišťuje, aby se požadavky, náročnost a složitost práce konkrétního pracovního místa promítly do diferenciací odměny zaměstnance. Dále systematicky určuje hodnotu každé konkrétní práce nebo pracovního místa ve vztahu k jiným pracím v podniku či jiným pracovním místům. (Koubek, 1997)

Smyslem hodnocení práce je tedy zjištění relativních rozdílů mezi jednotlivými pracemi, např. dle požadovaných znalostí, dovedností či vzdělání a nakonec zařazení jednotlivých prací na základě výsledků hodnocení práce do tarifních stupňů.

Hodnocení práce poskytuje základnu pro to, aby byla odměna pracovníka spravedlivá, zároveň respektuje zásadu „za stejnou práci, stejná odměna“. Cíle hodnocení práce jsou:

- stanovení relativní hodnoty prací založené na spravedlivém, jednotném a důsledném posouzení,
- poskytnutí informací potřebných k vytvoření a udržení spravedlivých a obhajitelných mzdových stupňů a struktur,
- poskytnutí co možná nejobjektivnější základny pro zařazování prací do tříd a zabezpečit tímto jednotný přístup k rozhodování o zařazení prací,
- umožnění porovnatelnosti s tržními sazbami prací se srovnatelnou složitostí,
- transparentnost a spravedlnost. (Armstrong, 2007, s. 136)

Výsledkem hodnocení práce je určení základních mzdových relací v podniku, které jsou následně využity jako návod pro diferenciaci peněžního oceňování práce v navazujícím rozhodovacím procesu nebo tarifním vyjednávání.

Proces hodnocení práce se skládá ze tří základních kroků. Nejprve je nutno shromáždit veškeré dostupné informace o daném pracovním místě, o hodnocené pozici. Následně je nutné určit faktory, které budou k určení hodnoty práce využity, může se jednat např. o vyžadované dovednosti, odpovědnost či pracovní podmínky nebo nově o dlouhodobou výkonnost, v rámci které lze hodnotit flexibilitu, iniciativu, tvůrčí invenci, logické myšlení či pohotový úsudek. Dalším krokem je výběr vhodné metody hodnocení práce.

Obecně lze metody hodnocení práce rozdělit do dvou hlavních kategorií, na metody sumární a metody analytické. V rámci metod sumárních pak hovoříme o metodě pořadí a metodě klasifikační, do skupiny analytických metod hodnocení práce řadíme metodu bodovací a faktorového porovnávání. (Koubek, 1997)

Volbu metody hodnocení prací ovlivňuje řada kritérií jako jsou náklady na hodnocení či požadovaná míra diferenciací mzdových tarifů, přičemž k nejvýznamnějším patří možnost hodnocení práce zopakovat a také srozumitelnost výsledků hodnocení. (Kleibl, Dvořáková, Hüttlová, 1996)

2.3.5 Charakteristika tarifní soustavy

Tarifní soustava je souhrn pravidel, kterými se určuje výše a podmínky pro poskytování pevné složky mzdy, kterou v tomto textu označuji jako základní mzdu. Tarifní soustava je obvykle tvořena seznamem všech pracovních činností v daném podniku, jež je seřazený vzestupně dle míry složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce, přičemž tyto činnosti jsou většinou seřazeny do skupin dle míry blízkosti na základě uvedených kritérií. Skupiny těchto prací se nazývají tarifními stupni a k nim se následně přiřadí tarify, nebo také sazby základní mzdy, které mohou být stanoveny jako pevná částka či jako sazba v korunovém rozpětí. Počet tarifních tříd volí podnik na základě míry požadované mzdové diferenciaci. (d'Abrossová, 2009)

Převod hodnoty práce do mzdového tarifu

Výslednou hodnotu práce konkrétního pracovního místa je třeba převést do mzdového tarifu, je nutno zohlednit podnikové možnosti i vnější podmínky působící na mzdový systém. Konečně, je potřeba vytvořit vhodnou strukturu základní složky mezd, která podniku poskytne možnost patřičného odstupňování odměny dle zjištěné hodnoty práce a zohlední také vnější vlivy i charakteristiky výkonu zaměstnance.

K převedení hodnoty práce do mzdového tarifu je možno využít řady metod, nejvhodnější je však zvolit tu, která bude snadno srozumitelná každému zaměstnanci. Metody převodu vycházejí také z užití metody hodnocení práce. Jako příklad uvedu situaci využití bodové metody hodnocení práce a následného převedení do mzdového tarifu prostřednictvím mzdové rovnice.

V tomto případě se uplatňuje takový přístup, že každý bod hodnoty práce představuje určitou část peněžní sumy. Nalezená hodnota práce, neboli počet bodů, se vynásobí koeficientem peněžního ocenění a daná hodnota je následně přičtena k základní částce společné pro všechny práce. Mzdová rovnice má nejčastěji lineární tvar, lze ji pak zapsat ve tvaru:

$$MT = Z + k \cdot x \quad [Kč] \quad (1.1)$$

kde: MT = mzdový tarif,

Z = základní částka (minimální mzdový tarif),

k = peněžní koeficient (hodnota 1 bodu v peněžním vyjádření),

x = počet bodů, hodnota práce. (Kleibl, Dvořáková, Hüttlová, 1996, s. 74)

Pokud je nutné vytvořit větší diferenciaci mzdových tarifů, přistupuje se pak k mzdové rovnici ve tvaru parabolické funkce. Míra mzdové diferenciace má přitom značný vliv na stimulační účinnost mzdy. Pokud totiž klesne pod určitou, v praxi ověřenou hodnotu, pak mzda neplní svoji stimulační funkci.

Mzdová rovnice má v podstatě 4 varianty řešení, záleží na tom, které výchozí údaje jsou nám známy či si, na základě vlastního rozhodnutí či výsledku vyjednávání s kolektivními orgány, určíme, jaká máme očekávání a cíle. Varianty jsou tedy následující:

- je dán minimální a maximální mzdový tarif,
- vychází se z dosavadní řady mzdových tarifů,
- je stanoven objem mezd a tarifně zadaná minimální mzda,
- nebo je stanoven objem mezd a žádaný peněžní koeficient ke zvýšení mzdových tarifů. (Kleibl, Dvořáková, Hüttlová, 1996, s. 77)

K úpravě mzdových tarifů lze pak v tomto případě použít grafické metody, kdy na osu x nanese hodnotu práce a na osu y mzdové tarify, které odpovídají bodovým hodnotám jednotlivých prací. Body pak propojíme přímkou, která nám ukazuje trend. Při velkém rozptýlu mzdových tarifů u bodových hodnot je pak možno dělat úpravy v tarifním ocenění prací. Je také možné modelovat průběhy mzdových tarifů v souvislosti s mzdovou politikou podniku. (Koubek, 1997)

Tvorba tarifních stupňů

Teoreticky vzato, na základě hodnocení práce a jejího následného převedení do mzdového tarifu, může v podniku vzniknout několik desítek a až stovek individuálních tarifů s velmi malou diferenciací. V zájmu zjednodušení mzdové agendy se proto přistupuje k seskupení prací podobné hodnoty do tarifních stupňů, které jsou v případě užití bodové metody definovány prostřednictvím bodového rozpětí.

Každému tarifnímu stupni je také přiřazeno určité rozpětí mzdového tarifu se stanovenou minimální a maximální hranicí, mezi nimiž se mzda může pohybovat. Tarifní stupně a rozpětí mzdového tarifu pak tvoří tzv. tarifní strukturu – soustavu mzdových tarifů.

V oblasti stanovení počtu tarifních stupňů má podnik zcela volné pole působnosti. Rozeznáváme dvě krajní možnosti stanovení počtu stupňů. Buď se

rozhodneme pro velký počet stupňů se stejnými mzdovými tarify pro práce zaražené do daného stupně anebo pro malý počet stupňů, kde uplatníme široké rozpětí mzdového tarifu. (Koubek, 1997)

Rozpětí v rámci tarifních stupňů lze stanovit několika způsoby. V praxi se nejčastěji využívá aritmetické řady, kdy u všech tarifních stupňů zůstává stejné rozpětí bodů. Při daném počtu tarifních stupňů lze vypočítat rozpětí následovně:

$$\text{rozpětí} = (\text{maximální počet bodů} - \text{minimální počet bodů}) / \text{počet tarifních stupňů}. \quad (1.2)$$

(Kleibl, Dvořáková, Hüttllová, 1996, s. 78)

2.4 Metodika zpracování

V následující části diplomové práce bych se ráda soustředila na vymezení dalšího postupu zpracování jejího zpracování. Zaměřím se na analýzu a hodnocení mzdového systému podniku, přičemž hodnocenými kategoriemi budou struktura zaměstnanců, mzdové tarify, formy mezd, produktivita, osobní náklady a průměrná mzda.

Všechny hodnocené kategorie by mohly být hodnoceny také procesově, tedy z hlediska kmenových a doplňkových výrobních procesů, k tomuto však potřebné údaje nejsou k dispozici. Uvedené vzorce vycházejí z přednáškových materiálů k předmetům Ekonomický systém podnikatelského subjektu a jeho řízení a Analýza efektu ekonomických a řídicích procesů v podnikatelských subjektech pana prof. Ing. Petra Šnapky, DrSc.

2.4.1 Analýza struktury zaměstnanců

Strukturu zaměstnanců lze hodnotit z několika hledisek, jako je např. pohlaví, vzdělání či stáří. Zároveň lze zaměstnance členit i z hlediska požadované kvalifikace pro výkon práce a následné zařazení do příslušné tarifní třídy. Pokud se na danou problematiku podíváme ve vztahu k mzdovému systému, pak např. při využívání tarifní soustavy a při odhadu počtu zaměstnanců, kteří budou v jednotlivých třídách zařazeni, mohou uvažovat na výši mzdových nákladů.

V rámci dostupných dat bude v této práci provedena analýza vývoje počtu zaměstnanců za roky 2004-2008, rozčlenění zaměstnanců do tří skupin: zaměstnanci

celkem, dělnické profese, THP a jejich následné rozdělení na muže a ženy. Pro rok 2008 pak provedu podrobnější analýzu týkající se věkové struktury zaměstnanců.

Údaje zjištěné touto analýzou budou dále využity při výpočtech dalších hodnocených kategorií.

2.4.2 Analýza mzdových tarifů

Mzdové tarify jsou zavedeny pouze pro jednu skupinu pracovníků, a to pro dělnické profese. V rámci analýzy budu zjišťovat diferenciaci mzdových tarifů s využitím ukazatelů bazického indexu, řetězového indexu a průměrného stoupání mzdových tarifů. Analýza bude provedena z údajů platných v roce 2008, avšak musím zdůraznit, že z důvodu citlivosti údajů budou skutečné hodnoty přepočteny koeficientem, což však nenaruší samotnou podstatu tvorby mzdových tarifů ani principiální správnost těchto údajů.

Bazický index určuje přírůstek daného tarifu oproti tarifu základnímu, tedy tzv. tarifní koeficienty. Výpočet lze obecně znázornit následovně:

$$BI = MT_1 / MT_1 ; MT_2 / MT_1 ; MT_3 / MT_1 ; \dots MT_n / MT_1. \quad (1.3)$$

Řetězový index porovnává tarify po sobě jdoucí, tedy přírůstek daného tarifu oproti tarifu předchozímu. Obecně můžeme postupovat dle vzorce:

$$\check{R}I = MT_2 / MT_1 ; MT_3 / MT_2 ; MT_4 / MT_3 ; \dots MT_n / MT_{n-1}. \quad (1.4)$$

Průměrné stoupání mzdových tarifů lze zjistit prostřednictvím vztahu:

$$\log x = \frac{\log \frac{MT_N}{MT_1}}{n-1} \cdot 100 \quad [\%] \quad (1.5)$$

2.4.3 Analýza forem mezd

Analýza forem mzdy bude provedena zvlášť pro tři kategorie pracovníků: dělnické profese, THP a obchodní zástupce. Budou charakterizovány jednotlivé složky mzdy zaměstnance v dané kategorii a proveden modelový výpočet způsobu výpočtu mzdy. Dále se zaměřím na hodnocení podílu základní mzdy a pobídkových forem mzdy na celkové mzdě s cílem zjistit, zda existuje dostatečný prostor pro stimulaci k lepšímu výkonu či zda je zaměstnanec odměňován spíše paušálně.

2.4.4 Analýza produktivity

Produktivitu práce můžeme obecně vypočítat jako poměr výstupu a vstupu potřebného k vytvoření daného výstupu. Může být vyjádřena jako množství produkce zhotovené jedním pracovníkem za jednotku času nebo také jako peněžní hodnota výstupu připadající na jednoho zaměstnance.

Produktivitu ovlivňuje celá řada faktorů, může se jednat o technologické vybavení pracoviště, vhodnou organizaci práce, optimální úroveň zaměstnanců z hlediska jejich kvalifikace a využití, vliv na produktivitu má také efektivní systém odměňování ve smyslu stimulace zaměstnanců k žádoucímu výkonu.

Produktivitu práce lze hodnotit z mnoha hledisek, jedná se např. o produktivitu práce z výnosů, produktivitu práce z výkonů, produktivitu práce z obratu či produktivitu práce z přidané hodnoty, jež přináší nejpřesnější výsledky.

Při analýze produktivity v daném podniku se v této práci zaměřím na hodnocení produktivity z celkových výnosů a na produktivitu z přidané hodnoty.

Analýza bude provedena pro období 5-ti let, tj. pro roky 2004 – 2008.

Produktivita z výnosů

Tento způsob výpočtu produktivity se používá poměrně často, jeho nevýhodou však je možná nepřesnost při výrazných rozdílech mezi celkovými výnosy podniku a provozními výnosy podniku, např. z důvodu vyšších finanční výnosů či výnosného prodeje finančního majetku. Při výpočtu budu postupovat dle vzorce, který vyjadřuje hodnotu výnosů vytvořenou jedním zaměstnancem.

$$PP_V = \text{výnosy} / PPSZ \quad [Kč / \text{zaměstnanec}] \quad (1.6)$$

Průměrný přepočtený stav zaměstnanců je stav zaměstnanců přepočtený na osmi hodinovou pracovní dobu, přičemž do tohoto stavu se započítávají jen zaměstnanci v pracovním poměru. Při výpočtu PPSZ se postupuje následovně. Sečteme následující údaje: počet hodin odpracovaných všemi zaměstnanci bez přesčasu, neodpracované hodiny v důsledku čerpání dovolené na zotavenou, překážek v práci či pracovní neschopnosti nebo ošetřování, za něž jsou vypláceny dávky nemocenského pojištění a tyto všechny pak vydělíme celkovým ročním fondem pracovní doby připadající na jednoho zaměstnance pracujícího plnou pracovní dobu.

Produktivita z přidané hodnoty

Přidanou hodnotu můžeme charakterizovat jako hodnotu, která byla vytvořena vlastní činností firmy, tedy jako rozdíl mezi hodnotou vytvořeného výrobku a hodnotou, za kterou byl nakoupen materiál potřebný pro jeho výrobu.

Produktivita práce z přidané hodnoty bude počítána dle následujícího vzorce, který udává, jak velká přidaná hodnota byla vytvořena jedním zaměstnancem.

$$PP_{PH} = PH / PPSZ \quad [Kč / \text{zaměstnanec}] \quad (1.7)$$

2.4.5 Analýza osobních nákladů

V rámci zpracovávané problematiky bude analyzován podíl osobních nákladů na celkových nákladech firmy. Samotné osobní náklady pak budou rozčleněny do tří kategorií – mzdové náklady, náklady na sociální a zdravotní pojištění a sociální náklady (poskytované benefity) a bude zkoumán jejich podíl na osobních nákladech.

Bude tak možno zhodnotit vývoj osobních či mzdových nákladů v průběhu hodnocených let 2004 až 2008. Osobní náklady budou následně přepočteny na jednoho zaměstnance, zjistím tak tzv. osobní nákladovost, počítat budu dle vzorce 1.8. Zároveň se zde otevírá prostor pro hledání vazeb s ostatními analyzovanými oblastmi.

$$\text{osobní nákladovost} = \text{osobní náklady roční} / PPSZ \quad [Kč / \text{zaměstnanec}] \quad (1.8)$$

2.4.6 Analýza průměrné mzdy

Vzhledem k dostupným informacím bude analyzována průměrná hrubá mzda za celý podnik. Pokud bych měla dostupné větší množství údajů, dalo by se toto počítat buď procesově či pro jednotlivá oddělení v podniku. Metodika výpočtu bude následující. Vycházím z údajů uvedených ve výkazech zisku a ztráty za léta 2004 až 2008, konkrétně se jedná o položku mzdové náklady, dále počítám z údaji z evidence zaměstnanců, a to s průměrným přepočteným stavem zaměstnanců pro jednotlivé roky.

Vzorec pro výpočet průměrné hrubé měsíční mzdy je následující:

$$PM = \text{mzdové náklady} / (PPSZ \cdot 12) \quad [\text{Kč/zaměstnanec}] \quad (1.9)$$

3 Aplikace stanoveného postupu řešení pro konkrétní předmětnou situaci

Na základě stanovené metodiky nyní přistoupím k analýze jednotlivých oblastí. Ráda bych také podotkla, že vstupní data pro jednotlivé analýzy, pokud není uvedeno jinak, jsou převzata ze souhrnné tabulky výchozích údajů, kterou je možno najít v Příloze 4.

3.1 Charakteristika podniku

Analýza a hodnocení mzdového systému bude provedena ve středně velkém výrobním podniku s dlouholetou působností na českých i zahraničních trzích s místem podnikání v ČR. Konkrétní název společnosti nebude v této diplomové práci uveden, neboť z důvodu citlivosti mzdové problematiky si společnost přeje zůstat v anonymitě, což plně respektuji.

Rozhodujícím předmětem podnikání společnosti je výroba, prodej a montáž otvorových výplní.

3.2 Analýza struktury zaměstnanců

V následujícím textu bude provedena analýza struktury zaměstnanců na základě metodiky, která je vymezena v předchozí části.

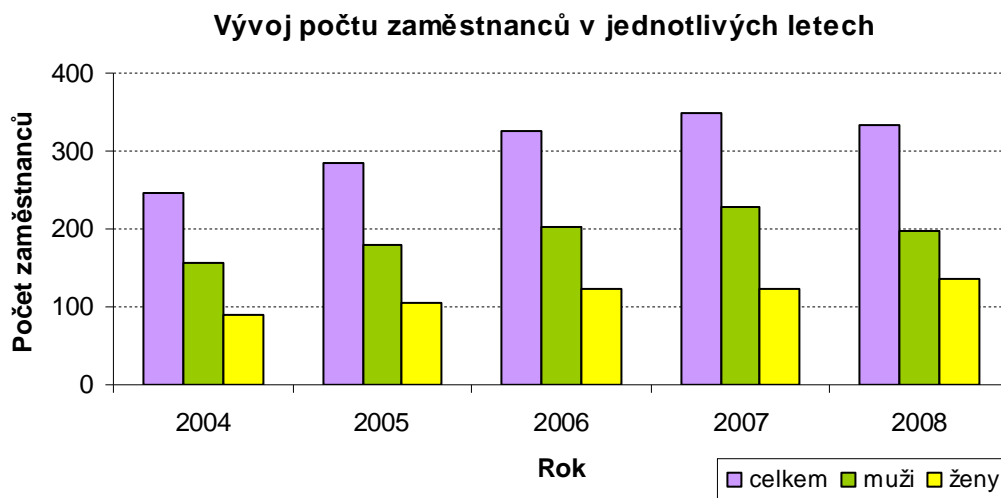
Jak ukazuje tabulka 2.1 a názorně i graf 2.1, počet zaměstnanců v jednotlivých letech roste, a to až do roku 2007. V roce 2008 je vidět pokles celkového stavu zaměstnanců na 334, a to o 15 osob ve srovnání s rokem předcházejícím. Ke snížení počtu zaměstnanců došlo zejména v dělnických profesích, stav na konci roku 2008 je roven 160 osobám, mohlo tedy např. dojít ke zefektivnění organizace práce, což mohlo vést ke snížení potřebného počtu zaměstnanců. K tomuto závěru mě vede i zjištění, že úbytek pracovních sil z kategorie dělnických profesí začal již v roce 2007, kdy se počet pracovníků snížil oproti roku předchozímu o 10 osob. Naopak pozoruji stálý nárůst počtu pracovníků v kategorii THP, kdy ke konci roku 2008 pracovalo ve společnosti celkem 174 těchto zaměstnanců. Je nutno podotknout, že do této kategorie jsou zahrnuti i obchodní zástupci společnosti.

Z hlediska rozčlenění zaměstnanců dle pohlaví, na muže a ženy, je vidět, že převládá počet zaměstnaných mužů, avšak pokud se podíváme hlouběji, tento poměr platí pouze u dělnických kategorií. Vzhledem k tomu, že se jedná o podnik výrobní a pro manipulaci s materiálem je zapotřebí fyzické síly, je pochopitelné, že tyto práce vykonávají především muži, ženy konají spíše doplňkové činnosti. Na pozicích zařazených do kategorie THP naopak ve všech hodnocených letech převládají ženy, což by odpovídalo i charakteru zařazených prací, kdy se jedná zejména o práci v centrále společnosti (ekonomický úsek, personální úsek, obchodní úsek, expedice,...) a na pozicích obchodních zástupců.

Souhrnně, ke konci roku 2008 společnost zaměstnávala celkem 334 zaměstnanců, z čehož 160 osob na dělnických profesích, tj. 47,9% z celkového počtu zaměstnanců, a 174 osob zařazených do kategorie THP, což činí zbylých 52,1%.

	2004	2005	2006	2007	2008
Celkem	245	285	325	349	334
muži	156	180	203	227	198
ženy	89	105	122	122	136
Dělníci	144	165	186	176	160
muži	115	132	147	147	139
ženy	29	33	39	29	21
THP	101	120	139	173	174
muži	41	48	56	60	59
ženy	60	72	83	113	115

Tab. 2.1 Vývoj počtu zaměstnanců v jednotlivých letech (stav k 31.12.)



Graf 2.1 Vývoj počtu zaměstnanců v jednotlivých letech (stav k 31.12.)

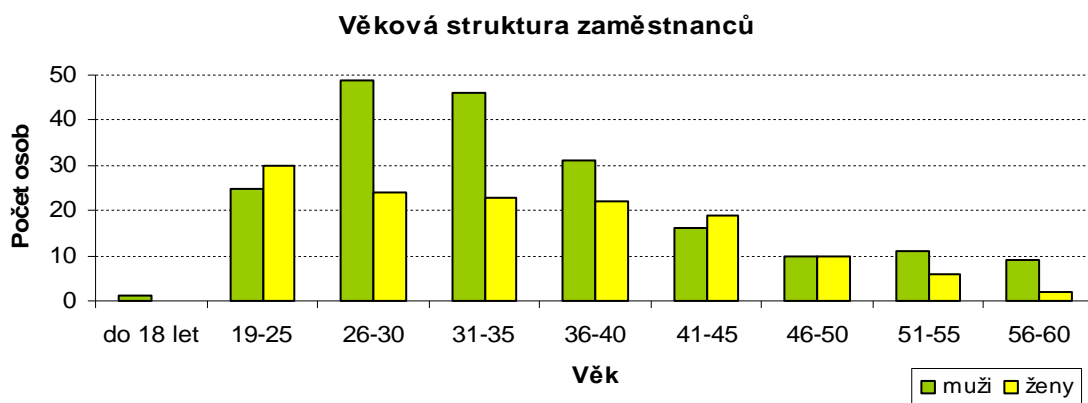
Z analýzy věkové struktury, kterou jsem zkoumala pro rok 2008 je vidět, že hodnocená společnost se vyznačuje mladým kolektivem, pro zajímavost průměrný věk zaměstnanců v roce 2008 byl 34 let. Nejpočetnější skupina zaměstnanců je tedy ve věkové kategorii 18-30 let, do níž spadá 38,62% všech zaměstnanců firmy. Konkrétněji se pak jedná o věkovou skupinu zaměstnanců v rozmezí 26-30 let. Naopak, a je to zcela přirozené, nejméně zastoupenou skupinou s počtem 28 zaměstnanců jsou lidé ve věku nad 51 let, přičemž ve společnosti prozatím nepracuje zaměstnanec starší 60 let. Firma tedy v nejbližší budoucnosti není ohrožena odchodem velkého počtu zaměstnanců do starobního důchodu.

Zároveň je však nutno si všimnout, že největší podíl žen ve společnosti je ve věku 18-30 let, více specifikováno v kategorii 26-30 let. V tomto případě je tedy opodstatněná úvaha o možnosti nástupu některých zaměstnanců na mateřskou a rodičovskou dovolenou, což může být zvládnuto dvěma způsoby. Buď ve společnosti budou nastavena taková pravidla a podmínky, aby byla možná vzájemná zastupitelnou zaměstnanců anebo bude muset být tato doba překlenuta s pomocí náborem nových zaměstnanců. Vzhledem k tomu, že první jmenovaná možnost by značně zvýšila nároky kladené na ostatní zaměstnance, jako pravděpodobnější považuji možnost druhou. Zde je však nutno počítat se zvýšením nákladů v souvislosti s přijímáním nových zaměstnanců a následné dočasné snížení produktivity práce.

Konkrétní počty zaměstnanců v jednotlivých věkových skupinách jsou uvedeny v následující tabulce 2.2 a grafu 2.2.

Věkové rozpětí	Celkem	Muži	Ženy	Celkem %	Muži %	Ženy %
do 18 let	1	1	0	0,30	0,30	0,00
19-25	55	25	30	16,47	7,49	8,98
26-30	73	49	24	21,86	14,67	7,19
18-30	129	75	54	38,62	22,46	16,17
31-35	69	46	23	20,66	13,77	6,89
36-40	53	31	22	15,87	9,28	6,59
31-40	122	77	45	36,53	23,05	13,47
41-45	35	16	19	10,48	4,79	5,69
46-50	20	10	10	5,99	2,99	2,99
41-50	55	26	29	16,47	7,78	8,68
51-55	17	11	6	5,09	3,29	1,80
56-60	11	9	2	3,29	2,69	0,60
51-60	28	20	8	8,38	5,99	2,40
60 a více	0	0	0	0,00	0,00	0,00
Celkem	334	198	136	100,00	59,28	40,72

Tab 2.2 Věková struktura zaměstnanců pro rok 2008 (zdroj: materiály PO)



Graf 2.2 Věková struktura zaměstnanců pro rok 2008

3.3 Analýza mzdových tarifů

Mzdové tarify jsou v hodnocené společnosti zavedeny pouze pro jednu skupinu zaměstnanců, a to pro dělnické profese. Společnost si vymezila celkem 8 tarifních tříd, přičemž zařazování zaměstnanců do tarifních tříd začíná až od druhé tarifní třídy z důvodu splnění zákonného ustanovení o minimální mzdě. Jednotlivé tarifní třídy se vzájemně překrývají, čili i když je zaměstnanec zařazen v nižší tarifní třídě, může dosáhnout na vyšší výdělek než zaměstnanec zařazený ve vyšší tarifní třídě. Vzniká zde dostatečný prostor pro diferenciaci zaměstnanců dle jejich výkonnosti, náročnosti práce, odpovědnosti či kvalifikace v rámci jedné tarifní třídy. Rozpětí jednotlivých mzdových tarifů není konstantní, ale se vzrůstající tarifní třídou se toto rozpětí zvyšuje.

Příkladově uvádím charakteristiku jednotlivých tarifních tříd znázorněnou v tabulce 2.3.

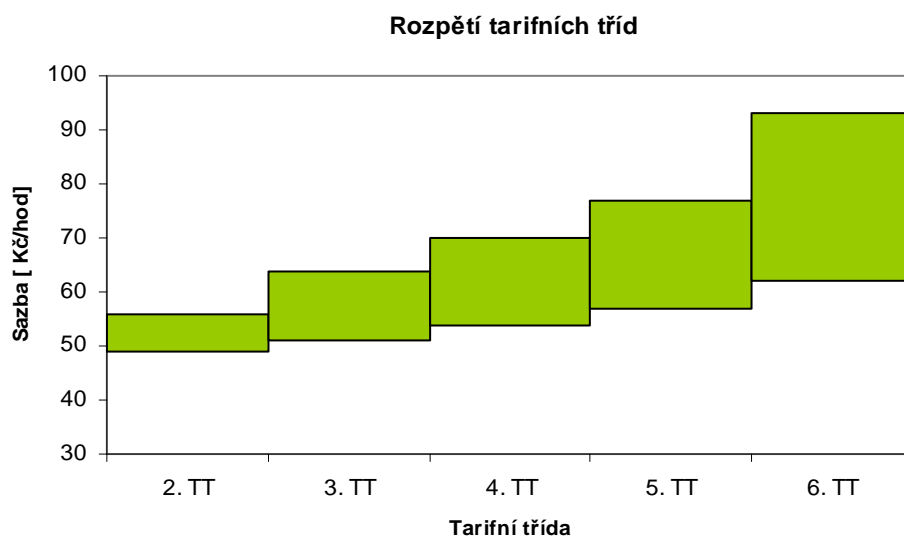
Tarifní třída	Charakteristika prací
1. TT	x
2. TT	pomocní dělníci; gumování (těsnění u oken), ořez, frézování; nižší náročnost prací
3. TT	příprava příček – svařování, šroubení, řezání zasklívacích lišt
4. TT	montáž kování oken, montáž příček, zasklívání
5. TT	kování dveří včetně oken, práce na atypických výrobcích, obsluha a nastavení CNC
6. TT	vedoucí týmu; práce na atypických výrobcích
7. TT	vyčleněna pro smluvní mzdu
8. TT	vyčleněna pro vedoucí směny

Tab 2.3 Příkladová charakteristika prací v tarifních třídách

Mzdová rozpětí pro jednotlivé tarifní třídy jsou uvedena v tabulce 2.4, ještě jednou však zdůrazňuji, že se nejedná o hodnoty skutečné, nýbrž o modelové, které však vycházejí z reálného nastavení mzdových tarifů a příslušných rozpětí ve vybrané společnosti. Uváděná minimální a maximální sazba jsou stanoveny v Kč na hodinu. Z důvodu větší přehlednosti je princip překrývání tarifních tříd znázorněn v grafu 2.3.

Tarifní třída	Rozpětí		
	min. sazba	max. sazba	rozdíl
1. TT	x	x	x
2. TT	49	56	7
3. TT	51	64	13
4. TT	54	70	16
5. TT	57	77	20
6. TT	62	93	31
7. TT	x	x	x
8. TT	x	x	x

Tab. 2.4 Rozpětí tarifních tříd



Graf. 2.3 Rozpětí tarifních tříd

Dle stanovené metodiky bude proveden výpočet bazického indexu, řetězového indexu a průměrného stoupání mzdových tarifů. Vzhledem k tomu, že mzdová sazba pro příslušnou tarifní třídu je zde stanovena jako minimální přípustná a maximální možná, budu toto rozdělení respektovat i při výpočtu výše uvedených výpočtů, které tak budou spočteny zvlášť pro minimální sazbu a zvlášť pro maximální sazbu.

Jako vstupní hodnoty pro výpočet mi poslouží data z tabulky 2.4., přičemž výsledné hodnoty bazického indexu získám po dosažení do vzorce (1.3) a výsledné hodnoty řetězového indexu po dosažení do vzorce (1.4).

$$BI_{\text{min.sazba}} = 1,00; 1,04; 1,10; 1,16; 1,26.$$

$$BI_{\text{max.sazba}} = 1,00; 1,14; 1,25; 1,37; 1,66.$$

$$\check{R}I_{\text{min.sazba}} = 1,04; 1,06; 1,06; 1,09.$$

$$\check{R}I_{\text{max.sazba}} = 1,14; 1,10; 1,10; 1,21.$$

Z výpočtu bazického indexu je vidět, že nárůst minimálních sazeb oproti základní minimální sazbě je menší než nárůst maximálních sazeb oproti základní maximální sazbě. Toto zjištění koresponduje s tím, že se zvyšující se tarifní třídou se zvyšuje i rozpětí konkrétní tarifní třídy. Co tedy bazický index říká? Příkladově, že maximální sazba v šesté tarifní třídě je 1,66 krát větší než maximální sazba v první tarifní třídě a že minimální sazba šesté tarifní třídy je 1,26 krát větší než tato sazba ve třídě první.

Řetězový index určuje přírůstky daného tarifu oproti tarifu předchozímu. Lze tedy říci, že např. minimální sazba třetí tarifní třídy je 1,04 krát větší než tato sazba pro druhou tarifní třídu nebo že maximální sazba šesté tarifní třídy je 1,21 krát větší než maximální sazba pro pátou tarifní třídu.

Další charakteristika, kterou využiji při hodnocení mzdových tarifů je průměrné stoupání mzdových tarifů, kde stejně jako v předchozích výpočtech budu tuto charakteristiku počítat pro minimální a maximální sazbu zvlášť. Po dosazení hodnot do vzorce (1.5) získávám:

$$\log x_{\min} = \frac{\log \frac{62}{49}}{5-1}$$

$$\log x_{\min} = 0,0255489$$

$$x_{\min} = 1,0606$$

$$x_{\min} = 106,06 \%$$

Průměrné mzdové stoupání minimálních sazeb je 106,6%, čili průměrný nárůst mezi minimálními sazbami je 6%.

Průměrné mzdové stoupání maximálních sazeb zjistím po dosazení do stejného vzorce, jen jako vstupní hodnoty použiji horní sazbu tarifních tříd. Výsledné stoupání v tomto případě je 114%, jak dokládá následující výpočet. Průměrný nárůst mezi maximálními mzdovými tarify je 14%.

$$\log x_{\max} = \frac{\log \frac{93}{56}}{5-1}$$

$$\log x_{\max} = 0,055073$$

$$x_{\max} = 1,14$$

$$x_{\max} = 114 \%$$

3.4 Analýza mzdových forem

V následující podkapitole bych se ráda věnovala charakteristice mzdových forem u tří skupin pracovníků: dělnických profesí, THP a obchodních zástupců. Jak již bylo uvedeno, u každé skupiny budou charakterizovány jednotlivé složky mzdy a následně proveden modelový výpočet mzdy včetně analýzy podílu fixní a variabilní složky mzdy.

3.4.1 Odměňování dělnických profesí

U dělnických profesí je jako u jediné skupiny pracovníků využívána tarifní soustava, která byla zkoumána v předchozím textu. Struktura celkového výdělku dělnických profesí se skládá z následujících položek.

Základní mzda

U dělnických profesí je základní mzda stanovena jako základní hodinová mzda, jež vychází z náročnosti prací, kterou zaměstnanec vykonává. Tyto činnosti jsou zařazeny do tarifních tříd na základě zkušeností, době pracovního poměru a kvalitě práce. Při nástupu do zaměstnání obdrží zaměstnanec nejnižší sazbu konkrétního tarifního stupně, do nějž je jeho pracovní náplň zařazena. Po uplynutí zkušební doby lze na základě rozhodnutí vedoucího (podkladem je hodnocení zaměstnance) tuto sazbu zvýšit.

Příplatek za odbornost

Příplatek za odbornost je součástí fixní složky mzdy. Jakmile tedy zaměstnanec dosáhne určitého stupně odbornosti, příplatek mu náleží do té doby, dokud si odbornost nezmění. Pro tyto účely v podniku rozeznávají pět úrovní odbornosti, přičemž rozmezí příplatku pro každou úroveň je 1,50 Kč – 10 Kč za hodinu vykázané práce k základní mzdě. Odbornost konkrétního zaměstnance se pravidelně přezkazuje v rámci týmového zkoušení s cílem zajistit takovou odbornost členů pracovního týmu, aby tito byli vzájemně zastupitelní. Pokud v případě nutnosti zastoupení zaměstnanec odmítne a přitom má na zastupovanou práci odbornost, může mu být příplatek odebrán.

Příplatek za vedení

Příplatek za vedení náleží vedoucímu směny, jeho výše je stanovena do 10 Kč za hodinu. Jak vysoký příplatek vedoucí skutečně obdrží záleží na mistrovi, který jej určuje na základě kvality a produktivity práce.

Prémie

Výše prémie je stanovena na 23 Kč za hodinu za podmínky 100% plnění ukazatelů. Konkrétní částka se pak určí na základě porovnání skutečnosti s plánem a procentem skutečného plnění se pak maximální možná částka násobí. V období, které je spojeno s menším počtem zakázek, zpravidla to bývají zimní měsíce, je za plánované množství považováno množství, jež je obchodním úsekem zadáno k výrobě. Prémie není nároková, čili záleží na vedoucím týmu, jakou výši prémie jednotlivým pracovníkům přizná, přičemž její výše může být různá i pro jednotlivé dělníky v jednom týmu. Takto tedy může vedoucí týmu zaměstnance diferencovat dle toho, jakou měrou se na plnění ukazatelů podíleli.

Bonus

Bonus může zaměstnanec získat za dodržení fondu pracovní doby nebo za svůj podíl na výkonu. Bonus dosahuje výše 500 Kč za měsíc, přičemž může být vyplácen měsíčně (částka 500 Kč) nebo na základně zhodnocení pololetí (částka až 3 000 Kč). Vedoucí pracovník může odměnit také zaměstnance, kteří podávají nadstandardní výkon, např. mimořádnou aktivitu, tato odměna může být ve výši 500 – 2 000 Kč, přičemž vedoucí musí dodržet předem stanovený maximální objem peněz takto vyplacený, jež je stanoven ve mzdovém rozpočtu. Bonus není nárokovou složkou mzdy.

Odměna za zlepšovací návrh

V případě, že zaměstnanec podá návrh na zlepšení, který bude realizovatelný a přinese zefektivnění v dané oblasti, může být jeho jednání odměněno. Následně se postupuje tak, že zlepšená oblast je po celý rok sledována a vyhodnocována, pokud je zde prokazatelná úspora, může být zaměstnanec odměněn ještě jednou v závislosti na přínosu zlepšovacího návrhu. Odměnu přiznává vedoucí výroby.

Příplatky

Zaměstnanci může během běžného měsíce vzniknout nárok na příplatek za práci přesčas či na příplatek za práci o víkendu. Výše příplatků je stanovena na minimální hranici tak, jak ukládá zákon. (Upraveno dle: Materiály personálního oddělení)

Modelový výpočet mzdy dělníka

Na měsíc březen připadlo 28 pracovních dní, denní pracovní doba činí 8 hodin. Zaměstnanec je zařazen do 4. tarifní třídy, hodinová mzdová sazba činí 75 Kč. Byl přiznán příplatek za odbornost ve výši 4 Kč a prémie za 100% plnění ukazatelů ve výši 23 Kč za hodinu. Zaměstnanec nebyl nemocen, nečerpal dovolenou, nepracoval o víkendu ani přesčas. Děti nemá.

Položka	Částka v Kč
základní mzda (23·8·75)	13 800
příplatek za odbornost (23·8·4)	736
prémie (23·8·23)	4 232
Hrubá mzda	18 768
zdravotní pojištění (4,5%)	845
sociální pojištění (6,5%)	1 220
Superhrubá mzda (HM·1,34)	25 200
daň 15% ze SHM	3 780
sleva na poplatníka	2 070
záloha na daň	1 710
Čistá mzda	14 993

Tab. 2.5 Modelový výpočet mzdy dělníka

Konkrétní hodnoty pro analýzu podílu fixní a variabilní složky mzdy u dělnické profese se mi bohužel nepodařilo získat. Pokud bych se příkladově odvolala na modelový příklad, jehož základem je reálný princip odměňování dělnických profesí, můžu konstatovat, že zásadní podíl má fixní složka mzdy. Na druhou stranu variabilní

složky jsou nastaveny tak, aby zaměstnance k výkonu povzbuzovaly a navíc umožňují odměny diferencovat pro jednotlivé zaměstnance, což hodnotím velmi pozitivně.

3.4.2 Odměňování technicko - hospodářských pracovníků

Pro účely této analýzy byly THP separováni od obchodních zástupců (pozn. při analýze struktury zaměstnanců byly tyto skupiny sloučeny), a to z důvodu rozličného způsobu stanovení měsíčního výdělku. U THP se jedná o následující strukturu.

Základní mzda

Základní mzda je stanovena jako měsíční, čili zde neexistuje závislost na počtu odpracovaných hodin v daném měsíci jako u mzdy hodinové. Výše základní mzdy pro jednotlivé pracovníky se odvíjí od míry odpovědnosti, pracovní náplně a pracovních zkušeností.

Prémie

Prémie tvoří přibližně 30% z celkového výdělku zaměstnance. Prémie vázaná na výkonové parametry je stanovena pro ta oddělení, kde je výkon možno měřit, samozřejmě jsou stanoveny různé parametry pro různá oddělení, např. pro oddělení expedice je parametrem dodržení termínů. Při určení konkrétní výše prémie se porovnává skutečnost se stavem plánovaným a od procenta plnění se odvíjí výše prémie. (Upraveno dle: Materiály personálního oddělení)

Modelový výpočet mzdy THP

Pracovník je zaměstnán na úseku expedice. Výše základní měsíční mzdy je stanovena na 16 000 Kč. Plnění termínů bylo splněno na 95%, náleží tedy příslušná část prémie. Zaměstnanec nebyl nemocný, nečerpal dovolenou, nemá děti.

Položka	Částka v Kč
základní mzda	16 000
prémie	4 500
Hrubá mzda	20 500
zdravotní pojištění (4,5%)	923
sociální pojištění (6,5%)	1 333
Superhrubá mzda (HM·1,34)	27 500
daň 15% ze SHM	4 125
sleva na poplatníka	2 070
záloha na daň	2 055
Čistá mzda	16 189

Tab. 2.6 Modelový výpočet mzdy THP

I v případě odměňování THP hodnotím poměr fixní a variabilní složky mzdy, tedy 70:30, jako dostatečný. Rozložení poměru těchto složek samozřejmě záleží na konkrétní pracovní pozici.

3.4.3 Odměňování obchodních zástupců

Společnost nabízí své produkty prostřednictvím oblastních zastoupení, proto hrají obchodní zástupci významnou roli při prodeji výrobků, aktivním vyhledání nových obchodních příležitostí i udržování dobrých vztahů se stálými zákazníky. Musíme myslet také na to, že zejména obchodní zástupce reprezentuje společnosti před zákazníky, proto by měl být za svoji práci náležitě odměněn. Struktura tvorby mzdy obchodního zástupce je takováto:

Fixní mzda

Fixní mzda pro obchodního zástupce vychází ze stanoveného minimálního objemu zobchodovaných zakázek. Tento limit má však vliv jen na výpočet prémie z objemu zakázek. Příkladově, fixní mzda může být stanovena na 10 000 Kč, kdy stanovený minimální limit je na hranici 1 000 000 Kč.

Prémie

U obchodních zástupců je celková prémie složena ze dvou částí:

- prémie z objemu zobchodovaných zakázek, která se určuje jako procento z objemu nad stanovený minimální limit zakázek, které jsou vyfakturovány a uhrazeny,

- prémie z marže, tj. jak dobře obchodník zobchodoval, která se určuje jako procento z rozdílu ceny výrobní a ceny prodejní, tzv. marže; firma s ohledem na marketingové a obchodní cíle stanoví minimální a maximální prodejní cenu pro daný výrobek a obchodní zástupce může cenu určit na základě svého rozhodnutí v rámci tohoto rozpětí.

Při stanovení premií se samozřejmě vychází jen ze zakázek, které byly řádně vyfakturovány a zaplacený, provize se tak snižuje o možné pohledávky, které jsou do objemu započteny až po úhradě.

I obchodní zástupci potýkají s kolísáním poptávky v zimních měsících. Prémie jsou proto vypláceny kumulovaně, buď od data nástupu nebo začátku kalendářního roku, na jehož konci jsou zúčtovány. Na konci roku tak zpravidla dochází k situaci, že obchodnímu zástupci vzniká nárok na doplatek těchto premií. (Upraveno dle: Materiály personálního oddělení)

Modelový příklad výpočtu mzdy obchodního zástupce

Obchodní zástupce má stanovenou fixní mzdu na úrovni 10 000 Kč pro minimální objem zobchodovaných zakázek v hodnotě 1 000 000 Kč. Ve skutečnosti zobchodoval zboží za 1 700 000 Kč, kdy výrobní cena tohoto zboží byla 1 100 000 Kč. Obchodní zástupce nestonal, nečerpal dovolenou ani nebyl nemocný. Děti nemá.

Položka	Částka v Kč
fixní odměna	10 000
prémie	
a. z objemu (0,6% ze 700 000)	4 200
b. z marže (3% z 600 000 Kč)	18 000
Hrubá mzda	32 200
zdravotní pojištění (4,5%)	1 449
sociální pojištění (6,5%)	2 093
Superhrubá mzda (HM*1,34)	43 200
daň 15% ze SHM	6 480
sleva na poplatníka	2 070
záloha na daň	4 410
Čistá mzda	24 248

Tab. 2.7 Modelový výpočet mzdy OZ

3.5 Analýza produktivity

Produktivita je jedním z klíčových parametrů, které se využívají např. v souvislosti s nastavením premiových ukazatelů. Firmy v současné době usilují o růst produktivity práce, na základě čehož upravují i systému odměňování tak, aby zaměstnanci byli k růstu produktivity práce podněcováni. Sledování produktivity práce je důležité také v souvislosti s výší mezd v podniku, neboť by zde měl platit základní předpoklad ekonomické efektivnosti, a to že tempo růstu produktivity práce by mělo předcházet tempu růstu mzdové nákladovosti. Srovnání těchto dvou ukazatelů se budu věnovat v podkapitole věnované analýze osobních nákladů. V této části se zaměřím na analýzu produktivity z výnosů a produktivity z přidané hodnoty za roky 2004 - 2008.

Při výpočtu budu vycházet ze vzorců stanovených v podkapitole Metodika zpracování, PP_V počítám dle vzorce 1.6, PP_{PH} dle vztahu 1.7. Vstupní hodnoty a výsledky jsou znázorněny v tabulce 2.8.

Ukazatel	2004	2005	2006	2007	2008
Výnosy celkem (v tis. Kč)	616 233	750 937	971 647	971 111	895 853
Přidaná hodnota (v tis. Kč)	122 266	154 893	135 679	128 430	147 845
Průměrný přepočtený stav zaměstnanců (počet)	238	270	303	339	333
PP z výnosů (v tis. Kč/zam.)	2 589,21	2 781,25	3 206,76	2 864,63	2 690,25
PP z přidané hodnoty (v tis. Kč/zam.)	513,72	573,68	447,79	378,85	443,98

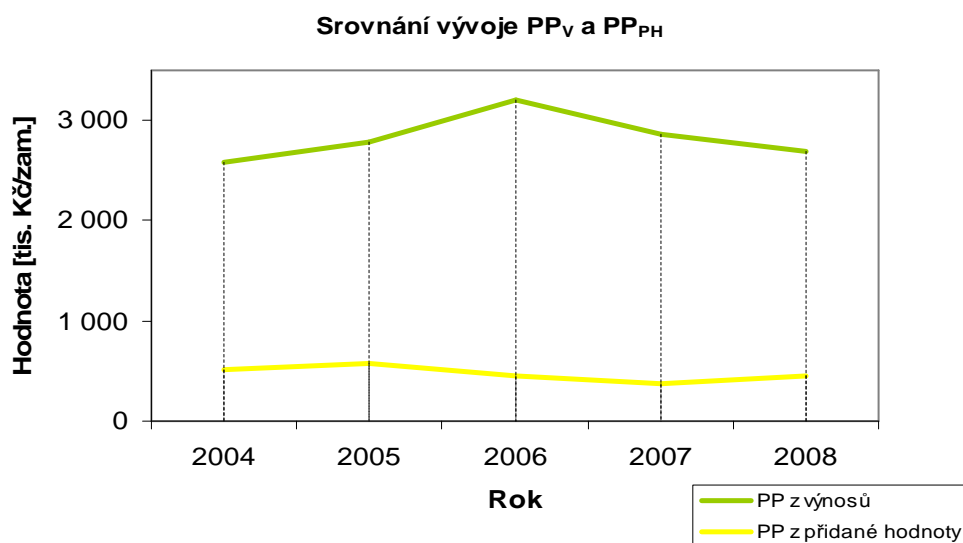
Tab. 2.8 Produktivita

Jak je v tabulce vidět, produktivita z výnosů vykazuje rostoucí trend do roku 2007, kdy došlo k celkem výraznému poklesu produktivity na zaměstnance o 342,13 tis. Kč. Tento pokles pokračoval i v roce 2008, kdy se rozdíl oproti roku 2006 zvýšil na 516,51 tis. Kč.

U výpočtu produktivity práce z přidané hodnoty je vidět, že zde došlo k poklesu již v roce 2006 (kdy je PP_V na maximální úrovni) a k opětovnému růstu v roce 2008 (kdy PP_V dosahuje druhé nejnížší hodnoty). Je zde tedy znatelná rozporuplnost výsledků produktivity v závislosti na metodice výpočtu, jak bylo zmíněno v předchozím textu. Názorně je rozdílný trend těchto ukazatelů znázorněn v grafu 2.4.

Dle mého názoru má větší vypovídací hodnotu produktivita práce z přidané hodnoty, neboť zde jsou zohledněny tržby za prodej zboží snížené o náklady nutné na vytvoření zboží a výkony (tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb, změna stavu zásob vlastní činnosti a aktivace) snížené o výkonovou spotřebu. Jde tedy o kategorie,

kteře jsou hlavní podstatou výrobní společnosti, a tedy takové, na nichž se zaměstnanci podílejí stěžejně.



Graf 2.4 Srovnání vývoje PP_V a PP_{PH}

3.6 Analýza osobních nákladů

Stejně tak jako v předchozí kapitole zhodnotím osobní náklady za období pěti let, a to za roky 2004 - 2008. Postupovat budu dle stanovené metodiky, vstupní údaje a výsledné hodnoty jsou zaznamenány v tabulce 2.9.

Ukazatel	2004	2005	2006	2007	2008
Náklady celkem (v tis. Kč)	577 242	690 159	934 858	950 697	864 056
Náklady osobní (v tis. Kč)	62 196	74 297	83 550	94 927	103 949
Mzdové náklady (v tis. Kč)	45 823	54 947	61 808	70 406	77 116
Náklady na SP a ZP (v tis. Kč)	16 156	19 097	21 493	24 237	26 531
Sociální náklady (v tis. Kč)	217	253	249	284	302
PPSZ (počet)	238	270	303	339	333
Osobní nákladovost (v tis. Kč/zam.)	261	275	276	280	312
Podíl ON na CN (v %)	10,77	10,77	8,94	9,98	12,03
Podíl MN na ON (v %)	73,68	73,96	73,98	74,17	74,19
Podíl NSZP na ON (v %)	25,98	25,70	25,72	25,53	25,52
Podíl SN na ON (v %)	0,35	0,34	0,30	0,30	0,29

Tab. 2.9 Rozbor osobních nákladů

Celkové náklady postupně rostou do roku 2007, kdy dosáhly svého vrcholu. Za rok 2008 došlo k výraznému poklesu celkových nákladů, a to o 86 641 tis. Kč. Osobní

náklady vykazují v hodnoceném období permanentní růst, meziročně je zde vidět nárůst přibližně o 10 000 tis. Kč. Stejně tak stálé tempo růstu vykazují i náklady na sociální zdravotní pojištění a náklady sociální.

Osobní náklady se na celkových nákladech podílejí průměrně ve výši 10,5%. Na kategorii osobních nákladů se nejvíce podílejí mzdové náklady, průměrně výši 74%. Podíl nákladů na sociální a zdravotní pojištění a sociálních nákladů na osobních nákladech je v hodnoceném období vcelku vyrovnaný.

Osobní náklady přepočtené na jednoho zaměstnance, tzv. osobní nákladovost, které jsem zjistila po dosazení do vzorce (1.8), mají také charakter růstu. V roce 2008 došlo k poklesu průměrného přepočteného stavu zaměstnanců, osobní náklady však v rámci hodnoceného období dosahují svého maxima. Tento jev lze vysvětlit růstem mzdových nákladů (tedy i růstem průměrného výdělku zaměstnanců), neboť tato položka se jako jediná během těchto pěti let výrazně mění, kdežto ukazatele nákladů na sociální a zdravotní pojištění a sociálních nákladů rostou pomaleji.

Z hlediska podnikového řízení je důležité sledovat také tempo růstu produktivity práce a tempo růstu mzdové nákladovosti, přičemž tempo růstu produktivity práce by mělo vykazovat rychlejší tendenci. Pro analýzu této oblasti využiji produktivitu práce z přidané hodnoty, která dle mého názoru přesněji odráží realitu, jak jsem již naznačila v části věnované analýze produktivity práce. V následující tabulce předkládám vstupní a výsledné hodnoty.

Ukazatel	2004	2005	2006	2007	2008
Osobní nákladovost (v tis.Kč/zam.)	261	275	276	280	312
PP _{PH} (v tis.Kč/zam.)	513,72	573,68	447,79	378,85	443,98
Index růstu On (v %)	x	105,3 +5,3	100,2 +0,2	101,6 +1,6	111,5 +11,5
Index růstu PP _{PH} (v %)	x	111,7 +11,7	78,1 -21,9	84,6 -15,4	117,2 +17,2

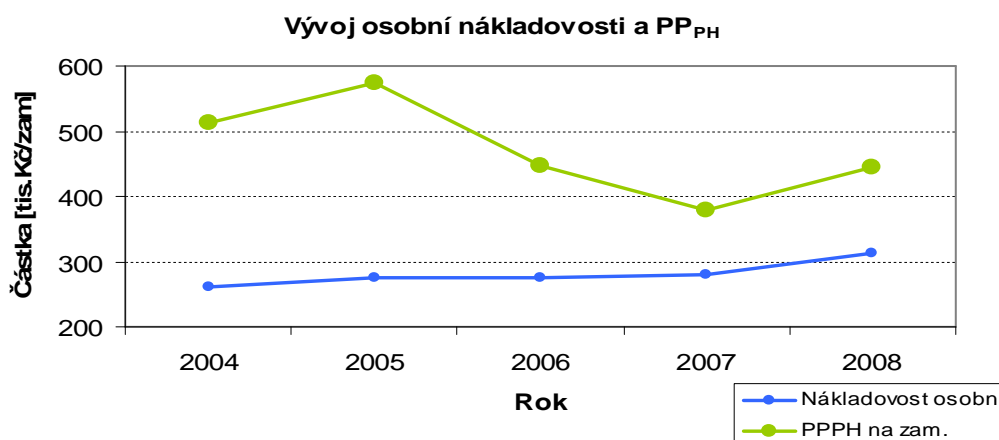
Tab. 2.10 Produktivita versus nákladovost

U osobní nákladovosti je vidět, že meziroční růst se pohybuje v kladných hodnotách. Meziroční růst osobní nákladovosti byl nejnižší mezi lety 2006 a 2005, kdy došlo k růstu pouze o 0,2%, naopak mezi lety 2008 a 2007 vykazovala osobní nákladovost růst největší, a to o 11,5%.

Vývoj růstu PP_{PH} však není tak idylický. Mezi lety 2005 a 2004 došlo k meziročnímu růstu produktivity o 11,7%, avšak po následující dva roky produktivita práce klesala, rostoucí trend se projevil až mezi lety 2008 a 2007, kdy došlo k meziročnímu růstu o 17,2%. V absolutních číslech se však v tomto roce produktivita práce z přidané hodnoty vrátila přibližně na úroveň roku 2006.

Pokud bychom tedy vycházeli z předpokladu, že tempo růstu produktivity má být vyšší než tempo růstu osobních nákladů, musím konstatovat, že tato podmínka je splněna pouze ve dvou případech, a to mezi lety 2005 a 2004, 2008 a 2007. Nabízí se tedy otázka, co vedlo k tak razantnímu poklesu produktivity ve zbývajících letech hodnoceného období. Pokud vyjdeme z konstrukce výpočtu PP_{PH} , pak možnou příčinu je možno hledat ve zvýšení počtu zaměstnanců, ale i kdyby počet zaměstnanců zůstal v roce 2006 stejný jako v roce 2005, i tak by došlo ke snížení PP_{PH} pro rok 2006 oproti roku 2005. Stejně je tomu i při aplikaci stejného postupu pro rok 2007. Proto je třeba zaměřit se i na samotnou hodnotu přidané hodnoty, jejíž vývoj v letech 2006 a 2007 má klesající charakter. Bohužel jsou mi dostupné pouze souhrnné údaje za celý podnik, při hledání příčiny poklesu produktivity by však bylo mnohem účelnější provést analýzu např. pro jednotlivé výrobní procesy.

Závěrem dodávám, že zde dochází v letech 2006 a 2007 k rozdílnému trendu u osobní nákladovosti a dosahované PP_{PH} , čili i když produktivita klesá, osobní nákladovost se zvyšuje, i když nijak výrazně. Není zde tedy patrný jasný vztah mezi změnami v osobní nákladovosti a změnami v dosahované produktivitě. Vývoj PP_{PH} a osobní nákladovosti je názorně zachycen v grafu 2.5.



Graf. 2.5 Vývoj osobní nákladovosti a PP_{PH}

3.7 Analýza průměrné mzdy

Dle vymezené metodiky bude průměrná mzda analyzována za celý podnik, pro všechny zaměstnance. Bohužel tedy není možno tuto kategorii více diferencovat. Z dostupných údajů by se dala spočítat průměrná mzda dle pohlaví, vzhledem k tomu, že mzdové náklady mám k dispozici jako celkové, jsem toho názoru, že tyto údaje by neměly zásadní vypovídací hodnotu. Využiji tedy alespoň porovnání průměrné mzdy podniku s celonárodní průměrnou mzdou, dále se zaměřím na analýzu možného vztahu mezi vývojem produktivity práce a průměrné mzdy v podniku.

Vstupní údaje a zjištěné hodnoty průměrné mzdy měsíční a roční jsou vidět v tabulce 2.11.

Ukazatel	2004	2005	2006	2007	2008
Mzdové náklady (v tis. Kč)	45 823	54 947	61 808	70 406	77 116
Průměrný přepočtený stav zaměstnanců (počet)	238	270	303	339	333
Průměrná mzda roční (v tis. Kč/zam.)	192,53	203,51	203,99	207,69	231,58
Průměrná mzda měsíční (v Kč)	16 044	16 959	16 999	17 307	19 298
Průměrná mzda ČR (v Kč)	18 035	19 030	20 211	21 692	23 542

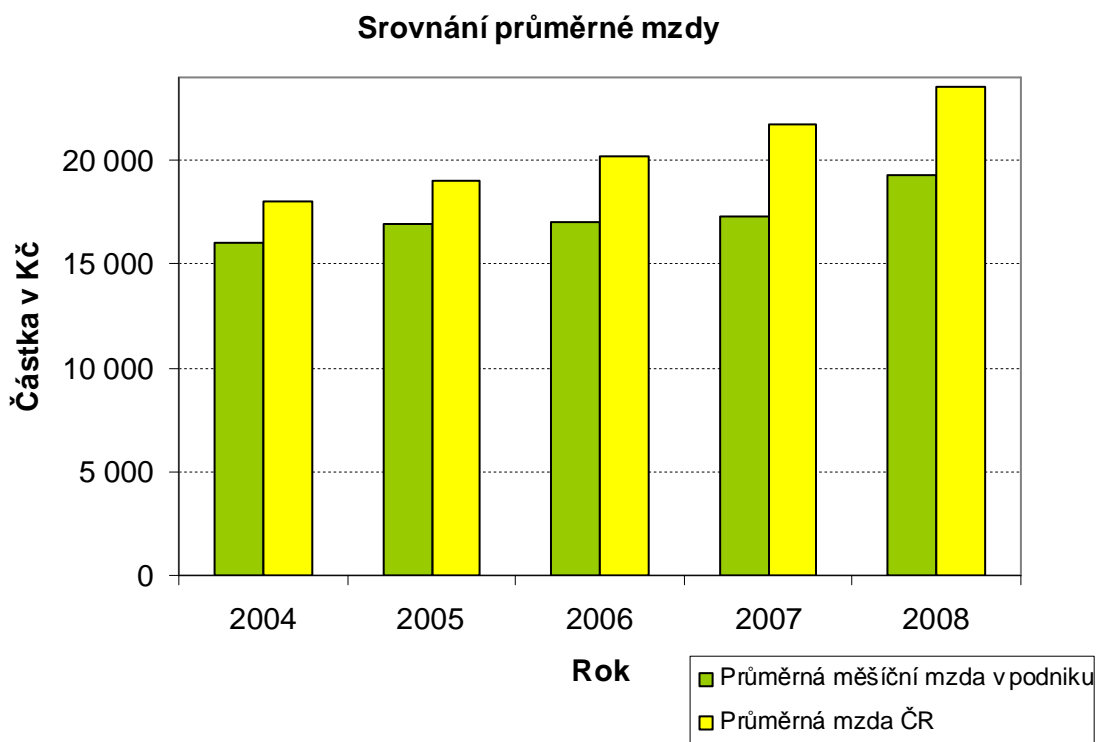
Tab. 2.11 Průměrná mzda

Průměrná mzda v hodnocené společnosti má stále rostoucí charakter, mezi lety 2004 a 2008 se absolutně zvýšila o 3 254 Kč. Při srovnání s průměrnou mzdou v ČR se pohybuje pod její úrovní, musíme si však uvědomit, na jaké úrovni se pohybují výdělky v oblasti, kde firma působí. Pokud bychom se tedy podívali na průměrnou mzdu pro tento region, průměrná mzda ve společnosti se pohybuje na srovnatelné úrovni.

Dále jsem využila údaje o produktivitě práce z přidané hodnoty (viz. Tab. 2.8), kdy srovnávám vývoj produktivity a průměrné mzdy s cílem zjistit, zda mezi těmito ukazateli existuje prokazatelná vazba ve smyslu vazby výše mzdy na produktivitu práce. Odpověď na tuto otázku jsem v podstatě zjistila již v předchozí podkapitole, neboť průměrná roční mzda zaměstnance je vlastně mzdová nákladovost, což je osobní nákladovost očištěná o nákladovost na sociální a zdravotní pojištění a sociální nákladovost. Náznorně tedy mohu vyjít z grafu 2.5, kdy se již prokázalo, že v podniku není silná provázanost výše výdělku na dosahovanou produktivitu práce. Je vidět, že produktivita kolísá, propad nastal v roce 2007, ale průměrná roční mzda ve společnosti

postupně roste, i když právě mezi lety 2006 a 2007 je nárůst téměř nepatrný, jedná se o částku 40 Kč/měsíc, čili 480 Kč/rok na jednoho zaměstnance.

Troufám si tedy tvrdit, že zde není silná provázanost výše výdělků na dosahovanou produktivitu práce. Na druhou stranu v letech, kdy v podniku došlo k poklesu produktivity, nedošlo k výraznému navýšení průměrné mzdy, což signalizuje, že si společnost byla tohoto problému vědoma.



Graf 2.6 Vývoj a srovnání průměrné měsíční mzdy v podniku a v ČR

4 Hodnocení zjištěných výsledků a návrh opatření ke zvýšení efektivnosti účinnosti v řešené oblasti a postupu jejich aplikace

Již ve třetí kapitole, při zpracování analýz jednotlivých hodnocených kategorií, jsem formulovala dílčí závěry a hodnocení pro jednotlivé oblasti. V následujícím textu bych zjištěné poznatky ráda zrekapitulovala a komplexně shrnula.

4.1 Hodnocení struktury zaměstnanců

I přes svou dlouholetou působnost na českém trhu má společnost poměrně mladý kolektiv, průměrný věk v roce 2008 byl 34 let. Nejpočetněji zastoupenou skupinou zaměstnanců jsou lidé ve věku 26-30 let, kam spadá celkem 73 zaměstnanců. Jedním z možných rizik do budoucna je tak dočasné uvolnění části zaměstnanců z důvodu založení rodiny.

Vzhledem k výrobnímu charakteru společnosti převládá počet zaměstnaných mužů nad ženami v poměru 198:136, přičemž v dělnických pozicích muži zaujímají celkem 87% ze všech pracovníků vykonávajících tyto práce. Naopak v kategorii THP mají většinový podíl ženy, a to 66%.

V oblasti kvalifikační struktury mohu jen odhadovat, neboť průkazné údaje pro toto hodnocení k dispozici nemám. Nicméně, vzhledem k tomu, že většina zaměstnanců pracuje na dělnických pozicích, v administrativě či na pozici obchodních zástupců, navíc společnost nemá jako podmínku pro řídicí pracovníky dosažení vysokoškolského vzdělání, troufám si tvrdit, že většina zaměstnanců dosáhla vzdělání typu vyučen, vyučen s maturitou, úplného středního vzdělání či vyššího odborného vzdělání. Zaměstnanci s vysokoškolským titulem tak s největší pravděpodobností budou v této společnosti v menšině.

4.2 Hodnocení mzdových tarifů

Tarifní soustava prací je zavedena pouze pro dělnické profese, přičemž se skládá z 8 tarifních tříd, charakteristika prací do těchto tříd je uvedena v podkapitole 2.2.

Pozitivně hodnotím překrývání mzdových tarifů, neboť zde vzniká prostor pro diferenciaci pracovníků zařazených do jednotlivých pracovních tříd. Může dojít k tomu, že pracovník zařazený např. do druhé tarifní třídy může díky svému úsilí a vynikajícímu pracovnímu výkonu dosáhnout na vyšší základní mzdu než zaměstnanec zařazený do třetí tarifní třídy. Avšak je třeba dát pozor na to, aby nedocházelo k příliš velkému překrývání, neboť zde by pak mohlo dojít k situaci, že např. zaměstnanci zařazenému do třetí tarifní třídy s vyšší odpovědností i náročností práce by pak náležela nižší základní mzda než zaměstnancům v předcházející tarifní třídě, kteří vykonávají jednodušší práce.

Příhodný je také progresivní charakter rozpětí mzdových sazeb se zvyšující se tarifní třídou. Ve druhé tarifní třídě je rozpětí mzdových sazeb 7 Kč, naproti tomu v šesté tarifní třídě je toto rozpětí skoro pětinasobné, přesně 31 Kč. Průměrné stoupání minimálních mzdových sazeb se pohybuje na 6,6%, u maximální možné mzdové sazby pro jednotlivé tarify se jedná o 14%.

4.3 Hodnocení mzdových forem

U dělnických profesí je jako základní mzdová forma užitá časová mzda vycházející z tarifního zařazení zaměstnance, kterou lze navýšit o příplatek za odbornost, jež se následně stává součástí fixní části mzdy. Základní složka je vhodně doplněna pobídkovými složkami, jako je příplatek za vedení, prémie, bonus, ocenění nadstandardního výkonu či odměna za zlepšovací návrh.

U THP pracovníků je základní mzda stanovena jako měsíční, která tvoří přibližně 70% celkového výdělku zaměstnance, zbývajících 30% tvoří prémie vázaná na výkon.

Poslední hodnocenou skupinou zaměstnanců jsou obchodní zástupci, jejichž měsíční výdělek se skládá z fixní mzdy stanovené na základě minimálního objemu obchodovaných zakázek a následně z prémie z objemu a prémie z marže.

Modelové výpočty mzdy pro tyto tři skupiny pracovníků jsou uvedeny v tabulkách 2.5, 2.6 a 2.7.

Data pro hodnocení ve smyslu nastavení konkrétních mzdových forem a jejich přesné výše mi bohužel nejsou známy, nemohu se tedy více věnovat vhodnosti užití těchto forem. Například u dělnických prací by se nabízela možnost užití úkolové mzdy, neznám však přesné charakteristiky vykonávaných prací, a proto nemohu říci, zda by užití této formy bylo vhodné či ne.

Zajímavá by byla také analýza průměrného měsíčního výdělku zaměstnance ve smyslu podílu složek základní směnové mzdy a směnových příplatků a prémie na průměrném směnovém výdělku. Zde jsem však narazila na stejný problém s nedostupností údajů.

Pokud bych při hodnocení poměru fixní a variabilní složky mzdy vycházela z toho, že poměr těchto složek je 70:30 u THP pracovníků, pak u dělnických profesí by daný poměr mohl být na stejné úrovni či na úrovni 60:40, aby se posílila vazba na výkon a dodržování stanoveného plánu.

V této oblasti je však třeba si dát pozor na to, aby prémie byla nastavena ve vztahu k dosažení mimořádného výkonu, ne k výkonu lehce nadprůměrnému. Mohlo by totiž dojít k situaci, kdy hranice pro poskytování prémie bude tak nízká, že její vyplácení se stane téměř pravidlem. Následně, pokud bude podnik chtít hranice pro dosažení prémie přenastavit, tedy zvýšit, může se setkat s velkou nevolí ze strany zaměstnanců. Je tedy úkolem spolupráce vedoucích pracovníků i pracovníků vyššího stupně řízení najít takovou úroveň, která bude stimulační a zároveň pro podnik ekonomicky přijatelná, stejně tak i stanovení premiových kritérií. Ty musí být nastaveny tak, aby nevedly k růstu nákladovosti.

4.3.1 Návrhy plánovaných změn odměňování

Stávající systém odměňování užívá společnost již několik let, v současnosti však uvažuje o změnách pro vrcholový management a pro zaměstnance obchodu. U vrcholového managementu jde o zacílení odměňování spíše na delší období, např. kvartálně tak, aby vznikla větší vazba na výkon a na plnění stanovených cílů. Společnost tak chce posílit vazbu na dosahování dlouhodobých cílů i dlouhodobě pozitivních výsledků v oblasti obchodu i celého hospodaření podniku. Plánované změny v odměňování zatím procházejí první fází, kdy se změnila mzdové podmínky pro top management společnosti, na tomto základě pak budou probíhat i změny na úrovni top-1, top-2, atd.

V případě top managementu společnosti se výdělek skládá z fixní a variabilní složky, přičemž variabilní složka by měla být nově založena na hodnocení výkonových ukazatelů, jež vycházejí ze strategie podniku i aktuálních cílů jednotlivých podnikových útvarů. V návrhu se hovoří o kvartální frekvenci hodnocení, a tedy i o provázanosti této složky mzdy na kvartál nebo i rok. Může se jednat o následující model.

Ukazatel	Možné frekvence hodnocení
Strategické ukazatele	kvartálně/ročně
Operativní měřítka	měsíčně/kvartálně
Specifické cíle	kvartálně/pololetně
Cíle v oblasti práce s lidským potenciálem	kvartálně/pololetně

Tab. 2.12 Plánovaný model prémieových ukazatelů

Váha jednotlivých ukazatelů se samozřejmě liší dle jejich významnosti, největší váha bude tedy pravděpodobně stanovena pro ukazatele strategické.

Strategické ukazatele vycházejí a podporují celkovou strategii firmy, jsou stanoveny tak, aby definovaly měřitelné parametry jako je produktivita, kvalita, kvantita, časová náročnost či efektivita. Tyto parametry jsou stanoveny na základě jejich významnosti pro firmu, vychází také z možného vlivu zaměstnance na konkrétní pozici tyto parametry ovlivnit. Každému ze strategických ukazatelů je přidělena váha čili míra významnosti či priorita vzhledem k ostatním ukazatelům. Výběr ukazatelů i stanovení váhy je v pravomoci nadřízeného pracovníka.

Specifické cíle nevycházejí přímo ze strategie, avšak podporují rozvoj společnosti. Do této kategorie mohou spadat také aktivity nad rámec pracovní náplně, konkrétně může jít např. o vytvoření nové směrnice v zájmové oblasti zaměstnance. Cíle jsou stanovovány každé čtvrtletí, na jejich formulaci se může podílet také sám zaměstnanec, čímž se zvýší jeho zainteresovanost na těchto cílech. Plnění cílů je kvartálně vyhodnocováno, porovnáváno s plánem a pokud plnění cíle přineslo podniku reálnou hodnotu, lze zaměstnanci poskytnout mimořádnou motivační odměnu.

Jak se tedy dané ukazatele stanovují konkrétně? Výkonové ukazatele se stanovují na základě diskuse vedoucího s podřízeným, je však důležité, aby vedoucí už měl vymezeny své cílové ukazatele, neboť na jejich základě pak mohou být stanoveny i cíle pro nižší úroveň řízení tak, aby se vzájemně podporovaly. Pro každou pozici je utvořen seznam měřítek výkonnosti pro danou pozici, např. u pozice vedoucí skladu se může jednat o měřítka jako: doba obratu zásob, podíl nákladů na nekvalitu k tržbám,

kvalita dodávky bez montáže, dodávková věrnost expedice či kvalita dodávek s montáží.

K zaznamenání plánovaných čtvrtletních měřítek i cílů a jejich vyhodnocení slouží speciální formulář, ve kterém je zároveň prostor pro výpočet variabilních odměn na základě plnění cílů. Pro každé měřítko je přitom nastavena cílová odměna při 100% plnění a konkrétní výše variabilní odměny pak závisí na skutečném plnění.

Změny v systému odměňování se samozřejmě nevyhnou ani pracovníkům v obchodní síti, tedy obchodníkům, country manažerům (vedoucím oblastního zastoupení), rozpočtářům a administrativní podpoře obchodních míst.

U obchodníků se má nová struktura mzdy skládat přibližně ze tří položek, přičemž fixní část mzdy by měla být dle doporučení v maximální výši 50% z celkového výdělku. Pohyblivá složka mzdy je samozřejmě vázaná na plnění cílů, u nižších obchodních pozic na krátkodobé cíle a naopak u manažerských pozic na dlouhodobé cíle a strategické ukazatele, čímž může být objem prodeje či získání nového trhu. Otevírá se zde také možnost pro zacílení výplaty pohyblivé složky mzdy v souvislosti s řádným plněním povinností, např. včasným vyúčtováním.

Country manažer, tedy vedoucí oblastního zastoupení, je zodpovědný za vyhledávání významné klientely, navíc v jeho výdělku je zohledněn také výkon podřízených pracovníků. Je také zodpovědný za efektivní hospodaření pobočky.

Na oblastních pobočkách pracují i zaměstnanci, jejichž pracovní náplň tvoří administrativa a organizační podpora obchodníků. Celkový výdělek těchto pracovníků je tvořen z převážné části fixní mzdou, pohyblivá složka mzdy vytváří prostor pro osobní ohodnocení a možnou prémii při plnění měsíčního plánu prodeje. (Zdroj: konzultace s personální ředitelkou)

Koncept nového systému odměňování, tak jak jsem měla možnost se s ním seznámit, hodnotím velmi pozitivně. Společnost jde cestou snižování fixní části mzdy u těch zaměstnanců, kde je možné a účelné měřit jejich výkon. To podporuje i teorii stimulace k lepšímu výkonu, neboť sám pracovník může výrazně ovlivnit výši celkové mzdy svým úsilím. Osobně jsem navíc zastáncem odměňování za vykonanou práci, za viditelné a prokazatelné výsledky, což nový systém zaměstnancům nabízí. Obecně posilování variabilní složky má za cíl odměňovat za skutečné výsledky práce, za

skutečný výkon, ne paušálně bez vztahu ke skutečně odvedené práci. Samozřejmě je třeba důkladně zvážit, u kterých konkrétních profesí je toto účelné.

Kladně hodnotím také snahu zacílit odměňování vzhledem k delšímu časovému období, neboť v souladu se strategickými cíli, které jsou nastaveny na delší časový horizont, by měly být také cíle jednotlivých oddělení i jednotlivých zaměstnanců. Proto si myslím, že díky této změně může podnik vést své zaměstnance k orientaci na dlouhodobě efektivní výsledky.

Nový systém odměňování navíc ohodnocuje i obchodního ducha obchodních manažerů, kdy je zohledněno také jak dobře, tedy za jakou cenu, a jakou výrobovou řadu obchodník dokáže prodat. Je zde tedy vidět jasná souvislost mezi vlastním přičiněním a výší konečné odměny.

4.4 Hodnocení produktivity

Produktivitu jsem počítala pomocí dvou metodik, a to produktivitu z výnosů a následně produktivitu z přidané hodnoty. Zjistila jsem, že opravdu záleží na užití metodice, neboť v rámci pěti hodnocených let dosahovala PP_V maxima v roce 2006, kdežto v tomto roce již vykazovala PP_{PH} pokles.

Bohužel mi není známo, jak má firma stanoveny požadované hodnoty produktivity, nejsem tedy schopna určit, zda se dosahovaná produktivita v těchto hranicích pohybuje či ne.

4.5 Hodnocení osobních nákladů

Osobní náklady vykazují v hodnoceném období rostoucí charakter, stejně tak i dílčí nákladové položky jako mzdové náklady, náklady na sociální a zdravotní pojištění a sociální náklady mají rostoucí trend. Opět by bylo možné hodnotit plánované náklady vůči nákladům skutečným, zjišťovat odchylky a hledat jejich příčiny, pro toto však nemám vhodné informace.

Zaměřila jsem se také na srovnání tempa růstu osobní nákladovosti a tempa růstu produktivity, přičemž při efektivním hospodaření by měla produktivita růst rychleji než osobní nákladovost. Došla jsem k závěru, že tato podmínka byla splněna mezi lety 2005 a 2004, 2008 a 2007. Zároveň musím říci, že v ostatních hodnocených letech vykazují tyto veličiny protichůdný trend. Pro hlubší zkoumání možných příčin

výrazného poklesu produktivity práce a tím i nesplnění této podmínky by bylo třeba detailnějších informací.

4.6 Hodnocení průměrné mzdy

Průměrná mzda vykazuje stále rostoucí hodnoty, což je pro zaměstnance bez pochyby příznivá zpráva. Na druhou stranu průměrné ukazatele bývají obecně zkreslovány vysokými výdělky managementu společnosti, čili tento údaj je směrodatný pouze pro srovnání mezi obory či v rámci republiky. Větší vypovídací hodnotu by mělo hodnocení průměrné mzdy zvlášť pro dělnické profese, THP, obchodní zástupce a top management společnosti. K analýze jsem však měla k dispozici jen data celková, toto rozčlenění proto nebylo možné.

Zjišťovala jsem také existenci možné vazby mezi vývojem průměrné mzdy a vývojem produktivity práce, avšak se zdá, že v podniku neexistuje zvlášť silná provázanost výdělku na produktivitu práce. Nový systém odměňování se však již na výkonové ukazatele zaměřuje více, je proto možné, že zde v budoucnu ke změně dojde.

Průměrná mzda ve společnosti je během celého pětiletého období srovnatelná s výší průměrné mzdy v regionu působnosti společnosti.

5 Závěr

Za téma diplomové práce jsem si zvolila analýzu a hodnocení mzdového systému ve vybraném podniku. Vzhledem k vysoké citlivosti této problematiky není v této diplomové práci na přání firmy uveden její název ani další iniciály, dle kterých by se dala snadno identifikovat.

Cílem diplomové práce bylo provést analýzu mzdového systému ve vybraném podniku z hlediska klíčových kritérií, hodnocení těchto kritérií i hledání vazeb mezi nimi s možností návrhu opatření ke zefektivnění činnosti v problémové oblasti.

Při zpracování teoretických východisek jsem se snažila postihnout nejdůležitější poznatky a informace, které by pomohly i čtenáři, laikovi, pochopit složitou problematiku tvorby, fungování i nastavení jednotlivých složek mzdového systému. Zároveň jsem vymezila metodiku postupu, na základě které jsem zpracovala praktickou část diplomové práce.

Dále jsem přistoupila k analýze jednotlivých kritérií za léta 2004 až 2008. Nejprve jsem se zaměřila na strukturu zaměstnanců podniku, kterou jsem zkoumala z hlediska věku, pohlaví, pracovního zařazení a vývoje celkového počtu zaměstnanců v jednotlivých letech. Strukturální členění zaměstnanců jsem využila i při hodnocení dalších kategorií.

Druhou hodnocenou kategorií byly mzdové tarify, které jsou zavedeny pouze pro jednu skupinu zaměstnanců, pro dělnické profese. Při analýze této kategorie jsem využila charakteristiky jako rozpětí mzdových tarifů či průměrné stoupání mzdových sazeb pro jednotlivé tarifní třídy.

Následovala analýza užitých forem mzdy pro tři skupiny zaměstnanců, kdy jsem charakterizovala jednotlivé složky celkového výdělku. Pro každou tuto skupinu jsem vytvořila i modelový způsob výpočtu mzdy, kde jasně demonstruji konstrukci výdělku zaměstnance. V této oblasti se také věnuji zjišťování podílu mezi fixní a variabilní složkou mzdy z hlediska prostoru pro prémiování zaměstnanců za nadstandardní výkon.

Čtvrtou hodnocenou kategorií v rámci hodnocení mzdového systému byla dosahovaná produktivita, přičemž při samotné výpočtu jsem zvolila dvě rozdílné metody, což ukázalo i na rozpory hodnocení vývoje produktivity v závislosti na užitých metodice.

Předposlední analyzovaná oblast se týkala kategorie osobních nákladů, které byly dále rozčleněny na mzdové náklady, náklady na sociální a zdravotní pojištění a sociální náklady, srovnávala jsem také vývoj osobní nákladovosti a produktivity práce z přidané hodnoty.

Závěrem jsem se zaměřila také na analýzu průměrné mzdy zaměstnanců a její vývoj ve zkoumaném období. Zároveň jsem srovnávala i vývoj produktivity a vývoj průměrné mzdy s cílem najít zde případnou vazbu mezi dosahovanou produktivitou a výší průměrné mzdy. Došlo také na srovnání průměrné mzdy v podniku a průměrné mzdy v kraji i v rámci České republiky.

Následně jsem všechny výše uvedené kategorie v samostatné kapitole zhodnotila, resp. zrekapitulovala nejdůležitější zjištěné poznatky. Vzhledem k tomu, že současný systém odměňování již přestává podniku vyhovovat z hlediska vazby na stanovenou podnikovou strategii, uvažuje firma o zásadních změnách v odměňování, které jsem v hodnocení také nastínila a vyjádřila zde svůj osobní názor na plánované změny.

Bohužel musím konstatovat, že negativní vliv na volbu hodnotících kritérií i hloubku provedené analýzy měl nedostatek potřebných dat. Jsem toho názoru, že velmi účelné by bylo provedení analýzy např. z hlediska stěžejních a doplňkových podnikových procesů. Pro samotnou analýzu by např. mohl být vybrán stěžejní výrobní proces, který by byl dle stanovených kritérií hodnocen, vhodné by bylo také srovnání požadovaných výsledků a výsledků skutečně dosažených za vymezené období a v případě výrazných odchylek by se nabízel také prostor po hledání příčiny vzniku odchylek a následně i hledání takových opatření, aby již k takové situaci nedošlo. Zajisté by se zde také otevřel větší prostor pro hledání možných neefektivních procesů s čímž souvisí i návrh opatření a následné prokázání zlepšení situace po implementaci opatření. K dispozici jsem však měla pouze údaje za celý podnik, nebylo tedy možné provést hlubší analýzu.

Jak jsem již jednou zmínila, mzdová oblast patří v rámci podnikové ekonomiky k těm nejcitlivějším. Proto i při zavádění změn v mzdovém systému je třeba mít zpracovaný detailní koncept vycházející z reálných dat i z objektivního posouzení celé situace v návaznosti na personální politiku firmy i celkovou strategii. Každá takováto změna musí stát na pevných základech, je třeba i důsledné a jasné komunikace mezi zúčastněnými stranami. V případě, že v podniku existuje silná odborová organizace je

takovéto vyjednávání vždy složitější, je třeba proto přinést pádné argumenty, které budou plánovanou změnu podporovat.

Při zpracování diplomové práce jsem se snažila v rámci zpřístupněných informací provést kvalitativně i kvantitativně obsáhlou analýzu mzdového systému, hledat vazby mezi hodnocenými kritérii i vyvozovat závěry pro budoucí vývoj společnosti.

Pokud bych měla hodnocený systém celkově zhodnotit, dle mého názoru byl velmi vhodně nastaven, neboť umožnil podniku dosahovat vynikajících výsledků, získat výborné postavení na trhu mezi konkurenty i z hlediska kvality své produkce. V průběhu let se tato firma stala také významným a žádaným zaměstnavatelem. Chápu však, že s vývojem společnosti i se změnou strategie a požadovaných cílových výstupů je třeba mzdový systém neustále aktualizovat a přizpůsobovat měnícím se podmínkám.

Seznam použité literatury

A/ Publikace

1. ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. 1. české vydání. Praha: Grada Publishing, 2009. 448 s. ISBN 978-80-247-2890-2.
2. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 80-86851-01.
3. BLÁHA, J; MATEICIUC, A; KAŇÁKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vydání. Brno: CP Books, 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.
4. D'AMBROSOVÁ, H.; ČORNEJOVÁ, H.; LEŠTINSKÁ, V.; PELECH, P.; SCHMIED, Z.; STÝBLO, J.; ŠENK, Z.; TRYLČ, L; VALENTA, J. *Abeceda personalisty 2009*. 3. vydání. Olomouc: Nakladatelství Anag, 2009. 383 s. ISBN 978-7263-512-2.
5. FOOT, M.; HOOK, C. *Personalistika*. 1. vydání. Praha: CP Books, 2002. 462 s. ISBN 80-7226-515-6.
6. HORVÁTHOVÁ, P; ČOPÍKOVÁ, A. *Systémy odměňování v organizacích*. 1. vydání. Ostrava: Ediční středisko VŠB – TU Ostrava, 2007. 110 s. ISBN 978-80-248-1629-6.
7. KLEIBL, J. a kol. *Metody personální práce*. 1. vydání. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1995. 160 s. ISBN 80-7079-413-5.
8. KLEIBL, J; DVOŘÁKOVÁ, Z.; HÜTTLOVÁ, E. *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*. 1. vydání. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1996. 126 s. ISBN 80-7079-988-9.
9. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 2. vydání. Praha: Management Press, 1997. 350 s. ISBN 80-85943-51-4.
10. NOVOTNÝ, J. *Nauka o podniku. Výstavba podniku*. 1. vydání. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, s.r.o., 2007. 213 s. ISBN 978-80-7380-071-0.
11. SYNEK, M. *Podniková ekonomika*. 4. přepracované a doplněné vydání. Praha: C.H. Beck, 2006. 475 s. ISBN 80-7179-829-4.
12. TOMŠÍ, I. *Mzdy a mzdové systémy*. 1. vydání. Praha: ASPI, a.s., 2008. 336 s. ISBN 978-80-7357-340-9.
13. TOMŠÍK, P. *Odměňování při řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita, 2005. 83 s. ISBN 80-7157-846-0.

B/ Právní předpisy

1. nařízení vlády č. 567/2006 Sb., o minimální mzdě
2. zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce

C/ Internetové odkazy

1. <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/kalendar/2004-pmz>) ze dne 11.4. 2010.
2. http://portal.mpsv.cz/sz/local/jc_info/ozp ze dne 7.4.2010.
3. http://www.talentexperts.cz/svet_personalistu/?page=news&cat=4&detail=19 ze dne 1.4.2010.
4. <http://www.finance.cz/dane-a-mzda/informace/odvody-ze-mzdy/zamestnanci-zdravotni-pojisteni/> ze dne 10.4.2010.
5. <http://www.finance.cz/dane-a-mzda/informace/odvody-ze-mzdy/zamestnanec-socialni-pojisteni/> ze dne 10.4.2010.
6. <http://www.finance.cz/download/157-vykaz-zisku-a-ztraty-v-plnem-rozsahu/> ze dne 16.04.2010.
7. www.justice.cz

D/ Materiály společnosti

1. Materiály personálního oddělení
2. Výkaz zisku a ztráty ke 31.12.2004
3. Výkaz zisku a ztráty ke 31.12.2006
4. Výkaz zisku a ztráty ke 31.12.2008

E/ Ostatní zdroje

1. Přednášky z předmětu Ekonomický systém podnikatelského subjektu a jeho řízení, prof. Ing. Petr Šnapka, DrSc.
2. Přednášky z předmětu Analýza efektu ekonomických a řídicích procesů v podnikatelských subjektech, prof. Ing. Petr Šnapka, DrSc.

Seznam zkratk a symbolů

BI – bazický index

$BI_{\max.sazba}$ – bazický index pro maximální sazbu tarifních tříd

$BI_{\min.sazba}$ – bazický index pro minimální sazbu tarifních tříd

CN – celkové náklady

HM – hrubá mzda

MN – mzdové náklady

$MT_{1,2,3}$ – mzdový tarif pro první, druhou, třetí,.. tarifní třídu

MT_n – n-tý mzdový tarif

MT_N – nejvyšší mzdový tarif

n – počet tarifů v tarifní soustavě

NSZP – náklady na sociální a zdravotní pojištění

PH – přidaná hodnota

PM – průměrná mzda

PP_{PH} – produktivita práce z přidané hodnoty

PP_V – produktivita práce z výnosů

PPSZ – průměrný přepočtený stav zaměstnanců

ON – osobní náklady

On – osobní nákladovost

OZ – obchodní zástupce

PO – personální oddělení

ŘI – řetězový index

$\check{R}I_{\max.sazba}$ – řetězový index pro maximální sazbu tarifních tříd

$\check{R}I_{\min.sazba}$ – řetězový index pro minimální sazbu tarifních tříd

SHM – superhrubá mzda

SN – sociální náklady

SP – sociální pojištění

THP – technicko-hospodářský pracovník

TT – tarifní třída

X_{\max} – průměrné stoupání mzdových tarifů pro maximální sazbu

X_{\min} – průměrné stoupání mzdových tarifů pro minimální sazbu

zam. – zaměstnanec

ZP – zdravotní pojištění

Seznam grafů, obrázků a tabulek

A/Grafy

Graf 2.1	Vývoj počtu zaměstnanců v jednotlivých letech (stav k 31.12.)
Graf 2.2	Věková struktura zaměstnanců pro rok 2008
Graf 2.3	Rozpětí tarifních tříd
Graf 2.4	Srovnání vývoje PP_V a PP_{PH}
Graf 2.5	Vývoj osobní nákladovosti a PP_{PH}
Graf 2.6	Vývoj a srovnání průměrné měsíční mzdy v podniku a v ČR

B/ Obrázky

Obr. 1.1	Vztah mezi mzdovými faktory a složkami mzdy
----------	---

C/ Tabulky

Tab. 1.1	Model celkové odměny
Tab. 1.2	Minimální mzda
Tab. 2.1	Vývoj počtu zaměstnanců v jednotlivých letech (k 31.12.)
Tab. 2.2	Věková struktura zaměstnanců pro rok 2008
Tab. 2.3	Příkladová charakteristika prací v tarifních třídách
Tab. 2.4	Rozpětí tarifních tříd
Tab. 2.5	Modelový výpočet mzdy dělníka
Tab. 2.6	Modelový výpočet mzdy THP
Tab. 2.7	Modelový výpočet mzdy obchodního zástupce
Tab. 2.8	Produktivita
Tab. 2.9	Rozbor osobních nákladů
Tab. 2.10	Produktivita versus nákladovost
Tab. 2.11	Průměrná mzda
Tab. 2.12	Plánovaný model premiových ukazatelů

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- беру на vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 30.4.2010

.....
jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:

Rudolfovo 29, 789 01 Zábřeh

Seznam příloh

Příloha 1	Výkaz zisku a ztráty ke 31.12.2004
Příloha 2	Výkaz zisku a ztráty ke 31.12.2006
Příloha 3	Výkaz zisku a ztráty ke 31.12.2008
Příloha 4	Souhrnná tabulka výchozích údajů

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY

(v celých tisících Kč)

ke dni 31.12.2004

IČ

Obchodní firma nebo jiný
název účetní jednotkySídlo, bydliště nebo místo
podnikání účetní jednotky

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	01		
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02		
+	Obchodní marže (ř. 01 - 02)	03	0	0
II.	Výkony (ř. 05 až 07)	04	605257	536200
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	596724	531848
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	7451	3607
3.	Aktivace	07	1082	745
B.	Výkonová spotřeba (ř. 09 + 10)	08	482991	409414
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	09	350293	270292
B. 2.	Služby	10	132698	139122
+	Přidaná hodnota (ř. 03 + 04 - 08)	11	122266	126786
C.	Osobní náklady (ř. 13 až 16)	12	62196	52773
C. 1.	Mzdové náklady	13	45823	39250
C. 2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14		
C. 3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	16156	13379
C. 4.	Sociální náklady	16	217	144
D.	Daně a poplatky	17	212	151
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	5472	4798
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (ř. 20 + 21)	19	4021	2306
III. 1	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20		
III. 2	Tržby z prodeje materiálu	21		
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu (ř. 23 + 24)	22	2525	569
F. 1	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23		
F. 2	Prodaný materiál	24		
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25	990	3248
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	4040	2205
H.	Ostatní provozní náklady	27	1813	2461
V.	Převod provozních výnosů	28		
I.	Převod provozních nákladů	29		
*	Provozní výsledek hospodaření [ř. 11 - 12 - 17 - 18 + 19 - 22 - 25 + 26 - 27 + (-28) - (-29)]	30	57119	67297

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném 1	minulém 2
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31		
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32		
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku (ř. 34 až 36)	33	0	0
VII. 1.	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34		
VII. 2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35		
VII. 3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36		
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37		
K.	Náklady z finančního majetku	38		
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39		
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40		
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti (+/-)	41	0	-157
X.	Výnosové úroky	42	663	540
N.	Nákladové úroky	43	315	272
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	2252	2770
O.	Ostatní finanční náklady	45	5177	2765
XII.	Převod finančních výnosů	46		
P.	Převod finančních nákladů	47		
*	Finanční výsledek hospodaření [(ř. 31 - 32 + 33 + 37 - 38 + 39 - 40 - 41 + 42 - 43 + 44 - 45 + (-46) - (-47)]	48	-2577	430
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost (ř. 50 + 51)	49	15551	19262
Q. 1.	- splatná	50		
Q. 2.	- odložená	51		
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (ř. 30 + 48 - 49)	52	38991	48465
XIII.	Mimořádné výnosy	53		
R.	Mimořádné náklady	54		
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti (ř. 56 + 57)	55	0	0
S. 1.	- splatná	56		
S. 2.	- odložená	57		
*	Mimořádný výsledek hospodaření (ř. 53 - 54 - 55)	58	0	0
T.	Převod podílů na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř. 52 + 58 - 59)	60	38991	48465
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) (ř. 30 + 48 + 53 - 54)	61	54542	67727

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY (v celých tisících Kč)

ke dni 31.12.2006

IČ

Obchodní firma nebo jiný
název účetní jednotky

Sídlo, bydliště nebo místo
podnikání účetní jednotky

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	01	24394	0
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	23890	0
+	Obchodní marže (ř. 01 - 02)	03	504	0
II.	Výkony (ř. 05 až 07)	04	926470	734711
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	914051	734082
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	11208	-412
3.	Aktivace	07	1211	1041
B.	Výkonová spotřeba (ř. 09 + 10)	08	791295	579818
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	09	569494	424616
B. 2.	Služby	10	221801	155202
+	Přidaná hodnota (ř. 03 + 04 - 08)	11	135679	154893
C.	Osobní náklady (ř. 13 až 16)	12	83550	74297
C. 1.	Mzdové náklady	13	61808	54947
C. 2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14		
C. 3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	21493	19097
C. 4.	Sociální náklady	16	249	253
D.	Daně a poplatky	17	595	338
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	7675	5813
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (ř. 20 + 21)	19	2162	1975
III. 1	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20		
III. 2	Tržby z prodeje materiálu	21		
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu (ř. 23 + 24)	22	631	191
F. 1	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23		
F. 2	Prodaný materiál	24		
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25	2352	-1468
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	15112	10650
H.	Ostatní provozní náklady	27	6240	4625
V.	Převod provozních výnosů	28		
I.	Převod provozních nákladů	29		
*	Provozní výsledek hospodaření [ř. 11 - 12 - 17 - 18 + 19 - 22 - 25 + 26 - 27 + (-28) - (-29)]	30	51910	83722

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném 1	minulém 2
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31		
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32		
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku (ř. 34 až 36)	33	0	0
VII. 1.	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34		
VII. 2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35		
VII. 3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36		
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37		
K.	Náklady z finančního majetku	38		
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39		
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40		
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti (+/-)	41		
X.	Výnosové úroky	42	398	659
N.	Nákladové úroky	43	100	173
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	3111	2942
O.	Ostatní finanční náklady	45	6104	4878
XII.	Převod finančních výnosů	46		
P.	Převod finančních nákladů	47		
*	Finanční výsledek hospodaření [(ř. 31 - 32 + 33 + 37 - 38 + 39 - 40 - 41 + 42 - 43 + 44 - 45 + (-46) - (-47)]	48	-2695	-1450
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost (ř. 50 + 51)	49	12426	21494
Q. 1.	- splatná	50		
Q. 2.	- odložená	51		
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (ř. 30 + 48 - 49)	52	36789	60778
XIII.	Mimořádné výnosy	53		
R.	Mimořádné náklady	54		
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti (ř. 56 + 57)	55	0	0
S. 1.	- splatná	56		
S. 2.	- odložená	57		
*	Mimořádný výsledek hospodaření (ř. 53 - 54 - 55)	58	0	0
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř. 52 + 58 - 59)	60	36789	60778
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) (ř. 30 + 48 + 53 - 54)	61	49215	82272

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY (v celých tisících Kč)

ke dni **31.12.2008**

IČ

Obchodní firma nebo jiný
název účetní jednotky

Sídlo, bydliště nebo místo
podnikání účetní jednotky

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	01	96	4178
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	2	3929
+	Obchodní marže (ř. 01 - 02)	03	94	249
II.	Výkony (ř. 05 až 07)	04	873204	949531
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	863298	963693
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	8517	-15194
3.	Aktivace	07	1389	1032
B.	Výkonová spotřeba (ř. 09 + 10)	08	725453	821350
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	09	529760	611055
B. 2.	Služby	10	195693	210295
+	Přidaná hodnota (ř. 03 + 04 - 08)	11	147845	128430
C.	Osobní náklady (ř. 13 až 16)	12	103949	94927
C. 1.	Mzdové náklady	13	77116	70406
C. 2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14		
C. 3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	26531	24237
C. 4.	Sociální náklady	16	302	284
D.	Daně a poplatky	17	335	320
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	7383	8601
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (ř. 20 + 21)	19	4638	4687
III. 1	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	35	19
III. 2	Tržby z prodeje materiálu	21	4603	4668
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu (ř. 23 + 24)	22	743	1222
F. 1	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	19	
F. 2	Prodaný materiál	24	724	1222
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25	4019	7335
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	970	7612
H.	Ostatní provozní náklady	27	4260	2906
V.	Převod provozních výnosů	28		
I.	Převod provozních nákladů	29		
*	Provozní výsledek hospodaření [ř. 11 - 12 - 17 - 18 + 19 - 22 - 25 + 26 - 27 + (-28) - (-29)]	30	32764	25418

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném 1	minulém 2
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31		
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32		
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku (ř. 34 až 36)	33	0	0
VII. 1.	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34		
VII. 2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35		
VII. 3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36		
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37	1423	
K.	Náklady z finančního majetku	38		
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39		
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40		
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti (+/-)	41		
X.	Výnosové úroky	42	2352	744
N.	Nákladové úroky	43		27
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	13170	4359
O.	Ostatní finanční náklady	45	7935	5593
XII.	Převod finančních výnosů	46		
P.	Převod finančních nákladů	47		
*	Finanční výsledek hospodaření [(ř. 31 - 32 + 33 + 37 - 38 + 39 - 40 - 41 + 42 - 43 + 44 - 45 + (-46) - (-47)]	48	9010	-517
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost (ř. 50 + 51)	49	9977	4487
Q. 1.	- splatná	50	9731	7247
Q. 2.	- odložená	51	246	-2760
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (ř. 30 + 48 - 49)	52	31797	20414
XIII.	Mimořádné výnosy	53		
R.	Mimořádné náklady	54		
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti (ř. 56 + 57)	55	0	0
S. 1.	- splatná	56		
S. 2.	- odložená	57		
*	Mimořádný výsledek hospodaření (ř. 53 - 54 - 55)	58	0	0
T.	Převod podílů na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř. 52 + 58 - 59)	60	31797	20414
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) (ř. 30 + 48 + 53 - 54)	61	41774	24901

Tabulka výchozích údajů (v tis. Kč)					
Ukazatel	2004	2005	2006	2007	2008
PPSZ (počet)	238	270	303	339	333
Přidaná hodnota (v tis. Kč)	122 266	154 893	135 679	128 430	147 845
Výnosy celkem (v tis. Kč)	616 233	750 937	971 647	971 111	895 853
Náklady celkem (v tis. Kč)	577 242	690 159	934 858	950 697	864 056
Náklady osobní (v tis. Kč)	62 196	74 297	83 550	94 927	103 949
Mzdové náklady (v tis. Kč)	45 823	54 947	61 808	70 406	77 116
Náklady na SP a ZP (v tis. Kč)	16 156	19 097	21 493	24 237	26 531
Sociální náklady (v tis. Kč)	217	253	249	284	302

RESUMÉ

Téma diplomové práce: Analýza a hodnocení mzdového systému v podniku

Autor: Bc. Barbora Hošková

Vedoucí diplomové práce: prof. Ing. Petr Šnapka, DrSc.

Diplomová práce je zaměřena na problematiku analýzy a hodnocení mzdového systému v konkrétním podniku, jehož identita zůstává v práci skryta z důvodu vysoké citlivosti této problematiky.

Cílem diplomové práce je analýza mzdového systému dle zvolených kritérií, následné zhodnocení těchto kritérií a vyvození závěrů pro budoucí vývoj společnosti.

Diplomová práce je rozdělena do dvou hlavních částí – teoretické a praktické. V teoretické části se zaměřuji na vymezení pojmů spojených s problematikou mzdového systému, k čemuž jsem využila poznatků z odborné literatury. Formuluji také metodiku postupu, jež je využita v aplikační části. V praktické části jsem analyzovala vybrané ukazatele, které jsem následně zhodnotila. Závěrem pak shrnuji nejdůležitější poznatky a nastiňuji koncept nového mzdového systému společnosti.

SUMMARY

Topic of the diploma thesis: Analysis and Evaluation of Salary System in an Enterprise

Author: Bc. Barbora Hošková

Supervisor of the diploma thesis: prof. Ing. Petr Šnapka, DrSc.

The diploma thesis is aimed at questions of analysis and evaluation of salary system in the real company. The identity of the company remains hidden in this thesis because of the high sensitivity of this issue.

The goal of the diploma thesis is to analyse the salary system according to the selected criteria, evaluation of selected criteria and draw conclusions for the future development of the company.

The thesis is divided into two main parts – theoretical and practical. The theoretical part focuses on the definition of terms related to the questions of salary system, which I used the knowledge from the specialized literature. I also formulate the methodology that is used in the application part. In the practical part I analyse the selected criteria, which were subsequently evaluated. Finally, I summarize the key findings and adumbrate the concept of a new salary system in the company.